



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kohti laadukasta ja luotettavaa lipunmyynnin hallintaa

Helsinki International Porsche Horse Show

Kujala, Kaisa

2015 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Kohti laadukasta ja luotettavaa lipunmyynnin hallintaa Helsinki International Porsche Horse Show

Kaisa Kujala
Palvelujen tuottaminen ja johtami-
nen
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2015

Kujala, Kaisa

Kohti laadukasta ja luotettavaa lipunmyynnin hallintaa - Helsinki International Porsche Horse Show

Vuosi 2015 Sivumäärä 45

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Helsinki International Porsche Horse Show’lle (myöhemmin Horse Show) lipunmyynnin käsikirja. Opinnäytetyön osatavoitteina oli laatia prosessikuvauksen pohjalta vuosikello sekä Horse Show’n ovilipunmyyntiä varten muistilista vapaaehtoisen ryhmänjohtajan ja lipunmyyntikoordinaattorin työn tueksi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Horse Show’n lipunmyynnin asiakaspalvelua sekä lipunmyynnin vastuuhenkilöiden perehtyneisyyttä tapahtuman lipunmyyntiin ja sen hallintaan. Työn tarkoituksena oli myös antaa eväitä tapahtuman johdolle asiakkuuden hallinnan keinoja pohdittaessa.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on BCM Scanhorse Oy:n toimitusjohtaja, joka on myös Horse Show’n tapahtumajohtaja. Aihetta käsiteltiin tapahtuman järjestäjän näkökulmasta, mutta prosessikuvauksen jokaisessa vaiheessa huomioitiin myös kumppani Lippupalvelun rooli ja näkökulma aiheeseen.

Työn teoreettinen viitekehys muodostui käsitteistä asiakaspalvelu, asiakkuuden hallinta ja urheilutapahtuman tuotteistaminen. Kehittämishankkeen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja haastateltaviksi valittiin lipunmyynnin avainhenkilöt sekä järjestäjän, että kumppani Lippupalvelun organisaatioista. Haastatteluja tehtiin neljä, joista kaksi käsitteli lipunmyynnin strategista hallintaa ja kaksi operatiivista toimintaa. Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittain teoreettiseen viitekehykseen perustuen ja analysoinnin tuloksena koottiin lipunmyynnin prosessikuvaus, jonka perusteella kirjoitettiin käsikirja.

Lipunmyynnin käsikirjan valmistumisprosessin myötä löytyi järjestäjälle selkeitä toimenpideehdotuksia asiakaspalvelun parantamiseksi sekä asiakkuuden hallinnan syventämiseksi tapahtumassa. Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin onnistuneesti. Toimeksiantaja arvioi työn merkityksen korkealle tapahtuman asiakaspalveluprosessin parantamisen ja lipunmyynnin hallinnan näkökulmista.

Asiasanat: Asiakaspalvelu, asiakkuuden hallinta, urheilutapahtuman tuotteistaminen

Kujala, Kaisa

Towards Quality and Reliable Ticket Sales Management in Helsinki International Porsche Horse Show

Year	2015	Pages	45
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to draw up a handbook on ticket sales for Helsinki International Porsche Horse Show (Horse Show). The handbook was to include both a process description and a process map and toolkit for the persons in charge of ticket sales and customer service during the event. The purpose of this thesis was to develop the customer service of ticket sales and to provide some guidelines for the event's board of managers on Customer Relationship Management (CRM).

This functional thesis was commissioned by the CEO of the company organizing the event. This person is also the President of Horse Show. This thesis was commissioned as a result of the organizer's perspective on the ticket sales process. Consequently, the commissioner's partner's viewpoint was also noticed in every phase of the process description. This partner operates in ticket sales and marketing branch.

The research material was gathered by interviewing the persons responsible for ticket sales both from the organizer's and partner's viewpoint. Altogether four interviews were conducted. First two of them were mostly based on the strategic level of the ticket sales process. The other two interviews covered the operative level. The research material was analyzed according to different themes based on the theoretical framework, which consists of CRM, customer service and productisation of a sport event. The process description and map were created based on the analysis and a handbook was collected from the information of the process description.

The outcome of the process of creating the handbook were several suggestions as how to develop customer service and upgrade CRM when planning ticket sales and marketing. In conclusion, all the objectives that were set for this thesis were fulfilled. The commissioner has evaluated the handbook very high when the question is developing the customer service process and ticket sales management.

Keywords: Customer Relationship Management, customer service, productisation of a sport event

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Helsinki International Horse Show	6
3	Asiakkuus urheilutapahtuman lipunmyynnissä	8
3.1	Asiakaskokemus ja sen parantaminen	8
3.2	Urheilutapahtuman tuotteistaminen ja myynti	10
3.3	Asiakkuuden hallinta.....	13
3.4	Laadukas asiakaspalvelu	16
4	Kohti laadukasta ja luotettavaa lipunmyynnin hallintaa.....	19
4.1	Aineiston keruu ja analysointi	21
4.2	Tulokset.....	24
4.3	Lipunmyynnin prosessikuvaus	30
4.4	Työn arviointi	32
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	33
	Lähteet	36
	Kuviot	38
	Liitteet.....	39

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Helsinki International Porsche Horse Show’lle (myöhemmin Horse Show) lipunmyynnin käsikirja, joka kattaisi sekä lipunmyynnin suunnittelun että toteutuksen eri vaiheet sekä prosessikuvauksen. Opinnäytetyön osatavoitteina oli laatia prosessikuvauksen pohjalta vuosikello ja Horse Show’n ovilipunmyyntiä varten muistilista vapaaehtoisen ryhmänjohtajan ja lipunmyyntikoordinaattorin työn tueksi.

Lipunmyynnin käsikirjan tarkoituksena oli kehittää Horse Show’n lipunmyynnin asiakaspalvelua laadun näkökulmasta erityisesti ovimyyntin osalta sekä helpottaa lipunmyynnin vastuuhenkilöiden perehtymistä tapahtuman lipunmyynnin kokonaisvaltaiseen hallintaan. Työn tarkoituksena oli myös antaa eväitä tapahtuman johdolle asiakkuuden hallinnassa myyntityön edistämisen ja asiakassuhteiden syventämisen näkökulmista. Kaikki tämä on ensiarvoisen tärkeää tapahtuman lipunmyynnin onnistumisen kannalta.

Kyseessä oli laadullinen kehittämishanke, jonka toimeksiantajana oli Horse Show’n toimitusjohtaja. Aineistoa kerättiin teemahaastattelulla ja haastateltaviksi valittiin sekä järjestäjän että kumppani Lippupalvelun avainhenkilöitä. Valituilla henkilöillä oli paras asiantuntemus omasta osa-alueestaan tapahtuman lipunmyyntiprosessin eri vaiheissa. Työn lopputuloksena syntyi käsikirja, joka meni suoraan sellaisenaan toimeksiantajan käyttöön tulevien tapahtumien lipunmyynnin hallinnan ja asiakaspalveluprosessin tueksi. Työllä uskotaan olevan positiivinen vaikutus tapahtuman lipunmyyntiprosessin kehittämisessä ja työelämän toimeksiantaja on arvioinut näin ollen työn tuotoksen kiitettäväksi.

Työn teoreettinen viitekehys rakentuu seuraavien käsitteiden ympärille: asiakkuuden hallinta, asiakaspalvelu ja urheilutapahtuman tuotteistaminen. Pääkäsitteiden alla käsitellään asiakaskokemusta, palvelukohtaamisia sekä tuotteen hinnoittelun ja myyntin keinoja. Teoreettinen viitekehys esitetään kuvana luvun 3 lopussa.

2 Helsinki International Horse Show

Helsinki International Horse Show on pitkän linjan hevosurheilutapahtuma, eräänlainen uranuurtaja Suomessa. Se on perustettu vuonna 1985 ja on yhtäjaksoisesti siitä lähtien järjestetty Helsingissä. Tapahtuman järjestäjä on BCM Scanhorse Oy. Tapahtumapaikkoina ovat olleet Messukeskus, Hartwall Areena ja nyt viime vuonna ensimmäistä kertaa Helsingin Jäähalli. Tapahtumalla on 30-vuotinen historia ja se on ainutlaatuinen tapahtuma maassamme. Horse Show on korkeatasoinen kansainvälinen suur tapahtuma, jossa huippu-urheilu, harrasteturheilu, viihde ja kulttuuri kohtaavat. Tapahtumassa kilpaillaan sekä este- että kouluratsastuksessa kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Kansainvälinen esteratsastus on urheilullisesti tapahtuman vetonaula, sillä siinä kilpaillaan korkeimmalla mahdollisella tasolla heti Olympialaisten

ja MM-kilpailuiden jälkeen. Helsinki on osa kahdentoista kilpailun Maailman Cup sarjaa Länsi-Euroopan liigassa, joka on maailman kovin esteratsastuksen ”Champions League”, kertoo tapahtuman johtaja ja perustajajäsen Tom Gordin. (Gordin 2015.)

Tapahtumalla on suuri yhteisöllinen merkitys koko ratsastavan Suomen kannalta. Se on paitsi suurin vuosittainen kansallinen ja kansainvälinen ratsastuksen huippu-urheilutapahtuma myös ainutlaatuinen lajin parissa toimivien ihmisten kohtaamispaikka sekä hyväntekeväisyystapahtuma. Näin ollen tapahtumalla on sekä urheilullinen että yhteisöllinen vaikutus kävijöilleen. (Gordin 2015.)

Gordin kertoo, että tapahtuman taustalla vaikuttavan yrityksen tavoitteena on toimia hevosurheilutapahtumajärjestäjän asiantuntijakumppanina luotettavasti, innovatiivisesti ja joustavasti. Tässä on onnistuttu hyvin, kun mittareina käytetään erityisesti yhteistyökumppaneita, joiden palautteet tapahtumasta ovat aina hyviä. Näiden palautteiden mukaan Horse Show on usein nimetty parhaiten järjestetyksi tapahtumaksi. (Gordin 2015.)

Tapahtuman imagoprofiili on kansainvälinen, viihdyttävä, perinteinen, laadukas, iloinen, menestyvä, kaupunkilainen ja asiantunteva. Nämä tiedot perustuvat Sponsor Insight Oy:n teettämään Navigator -tutkimukseen, joka edustaa suomalaisten mielikuvia eri tapahtumista ja lajeista (Sponsor Insight 2014). Huomion arvoista on, että Horse Show mielletään tämän tutkimuksen perusteella 21 % kansanvälisemmäksi kuin muiden tapahtumien keskiarvo, kertoo Gordin. Hän kommentoi tähän, että lipunmyynnin markkinoinnissa voisi jatkossa asettaa painoarvoa sille, että Horse Show mielletään entistä paremmin laadukkaana kansainvälisenä tapahtumana, joka kv. huippuratsastuksen lisäksi tarjoaa monipuolista sisältöä eri kohderyhmille, viihteen, kulttuurin, kulinarismien ja rennon meiningin muodossa. Näiden mielikuvien vahvistuminen on mahdollista vain, mikäli sisältö ja tekninen toteutus vastaavat näitä mielikuvia, toteaa Gordin. (Gordin 2015.)

Tapahtuman asiakkaat jakautuvat Gordinin mukaan kuuteen ryhmään. Nämä ryhmät ovat kävijät, yhteistyökumppanit, kilpailijat, Horse expolaiset (eli näytteilleasettajat ja heidän asiakkaansa), media ja sisäiset asiakkaat (Gordin 2015). Näistä suorasti lipunmyynnin asiakkaita ovat kävijät, jotka jakautuvat maksaviin asiakkaisiin ja kutsuvieraisiin. Tässä työssä asiakkaista puhuttaessa tarkoitettiin juuri tätä ryhmää, pääsääntöisesti tavallisia Horse Show kävijöitä eli lippujen ostajia. Myös kutsuvieraat ja yhteistyökumppaneiden ja -yritysten asiakkaat huomioitiin asiakkaina lipunmyynnin näkökulmasta.

Gordin painottaa, että kaikki yllä mainitut ryhmät ovat osaltaan tapahtuman asiakkaita, joko sisäisiä tai ulkoisia. Jokainen asiakasryhmä on tapahtuman onnistumisen kannalta tärkeä sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Eri asiakasryhmien tarpeet ja odotukset poikkeavat tois-

taan, joten jokaiselle on löydettävä juuri heitä palvelevia toimintamuotoja entistä paremmin. Horse Show'n tavoitteena on, että kaikki nämä asiakasryhmät viihtyvät erinomaisesti tapahtumassa, lähtevät tyytyväisinä kotiin ja palaavat seuraavana vuonna, aina muutama uusi kaveri mukanaan. (Gordin 2015.) Tämän opinnäytetyön myötä tuon tavoitteen saavuttaminen helpottuu lipunmyynnin prosessin ja lipunmyynnin asiakkaiden näkökulmasta.

3 Asiakkuus urheilutapahtuman lipunmyynnissä

Työn teoreettinen viitekehys rakentuu asiakaskokemuksen, asiakkuuden hallinnan ja asiakaspalvelun ympärille. Tapahtuma järjestetään asiakkaita varten ja lippuja myydään asiakkaille. Siksi lipunmyynnin kokonaishallinnan keskeisenä osana ovat asiakaskokemus eli Customer Experience ja asiakkuuksien hallinta eli Customer Relationship Management (CRM) sekä asiakaspalvelun johtaminen ja kehittäminen. (Kortesuo & Löytänä 2011, 11; Mattila & Rautiainen 2010, 32; Reinboth 2008.) Asiakaskokemusta ja sen johtamista tarkastelen yrityksen asiakkaalle tarjoaman arvon kautta, mitä asiakaskokemus on ja kuinka sitä johdetaan ja ennen kaikkea mitä hyötyä siitä on yritykselle. Toisaalta myös asiakaspalvelun merkitys lipunmyyntiprosessin eri vaiheissa on suuri, siksi käsittelen tässä teoriaosiossa myös asiakaspalvelua ja palvelun laatua. Tarkastelen asiakaspalvelua erityisesti ovimyynnin näkökulmasta, mutta myös muissa myynnin suunnittelun ja toteutuksen eri vaiheissa. Kolmantena teoreettisena teemana avaen asiakkuuden hallintaa ja sen kautta kuluttajan ostokäyttäytymisen vaikutuksia myynnin strategisessa suunnittelussa.

3.1 Asiakaskokemus ja sen parantaminen

Kortesuo & Löytänä (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen (engl. customer experience) näin: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” Usein uskotaan, että asiakkaat ovat olemassa yrityksiä tai niiden tuotteita varten, mutta asiakaslähtöisen ajattelun mukaan asia on toisinpäin. Asiakaskokemus ja sen johtaminen perustuvat ajatukseen, jossa asiakkaat siirretään yrityksen toiminnan keskiöön ja tätä kautta heille halutaan luoda elämyksiä. Jotta yritys voi maksimoida oman tuottoensa, on sen maksimoitava asiakkailleen tuottamansa arvo (Kortesuo & Löytänä 2011, 13). Asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös jostain vaan kokemus, joka perustuu yksilöllisiin tulkintoihin. Tämän vuoksi yritys voi päättää millaisia kokemuksia se haluaa asiakkailleen tuottaa, mutta lopullisen asiakaskokemuksen määrittelee jokainen asiakas itse. Asiakaskokemuksen luominen eroaa palvelun tuottamisesta merkittävimmin juuri siten, että kokemus syntyy aina asiakkaan tulkintana. Palvelun vastaanottajana asiakas on yleensä passiivinen hyödyntäjä, mutta kun yritys luo asiakkaalle palvelun sijaan kokemuksia, on sillä mahdollisuus syventää asiakassuhteitaan ja tehdä niistä arvokkaita. (Kortesuo & Löytänä 2011, 11, 19.)

Oikeanlaisella asiakaskokemuksen johtamisella on Kortesuon & Löytänän (2011, 13) mukaan merkittävää hyötyä yrityksen tuottoisuudelle. Sillä muun muassa vahvistetaan asiakkaan sitoutumista yritykseen lisäämällä asiakastytyvääisyyttä, lisää suosittelevien määrää, pidentää asiakkuuden elinkaarta ja antaa mahdollisuuksia lisämyyntiin. Asiakaskokemuksen johtaminen perustuukin siihen, että asiakaskohtaamisessa luodaan merkityksellisiä kokemuksia yrityksen asiakkaalle tuottaman arvon maksimoimiseksi. Asiakaskokemus muodostetaan erilaisissa kosketuspisteissä yrityksen kanssa, näin ollen sen syntymiseen vaikuttaa kaikki mitä yritys on ja tekee. (Kortesuo & Löytänä 2011, 21.)

Miksi asiakaskokemus ja asiakkaan arvostus ovat niin tärkeitä asioita yritykselle? Kortesuo & Löytänä kirjoittavat, että brändillä ratsastamisen sijaan yritysten on nykypäivänä erotuttava nimenomaan asiakaskokemuksen kautta. Pelkällä brändillä ei ole enää tässä globalisoituneessa maailmassa yhtä vahva asema kuin ennen, koska brändit yhdenmukaistuvat eivätkä toimi enää kilpailuetuna. Brändiajattelulla on kuitenkin roolinsa asiakaskokemuksen johtamisessa, sillä brändi antaa lupauksen palvelusta, tuotteesta, kokemuksesta. Asiakaskokemuksen johtaminen perustuu juuri tämän lupauksen lunastamiseen. Luomalla merkittäviä kokemuksia asiakkaille yritys voi differoitua eli erottua edukseen kilpailijoistaan. ”Markkinointi lupaa, muttei lunasta” on osuva kuvaus siitä miten pelkkä markkinointi ja brändin lupaus eivät riitä kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen luomiseen vaan lupaukseen on vastattava luomalla asiakkaalle arvoa asiakaskohtaamisissa. Odotuksia voidaan luoda esimerkiksi radio- tai Internet-mainoksilla ja odotuksiin vastataan itse tuotteella, henkilökohtaisilla kohtaamisilla tai Internetissä. Mikäli yritys ei onnistu lunastamaan luomaansa lupaus, asiakas pettyy. Usein tämä johtuu siitä, että yrityksen markkinointi- ja myyntiosasto ovat erillään tuotantopuolesta. Hyvällä asiakaskokemuksen johtamisella onnistutaan synkronoimaan koko yrityksen toiminta niin että asiakas on keskiössä ja koko yrityksen toiminta vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemukseen. (Kortesuo & Löytänä 2011, 33-34, 95-97.)

Myös Camilla Reinboth arvioi kirjassaan Johda ja kehitä asiakaspalvelua (2008, 62-63), että oikeanlaisen yritysmielikuvan luomisella on yritykselle tärkeä merkitys. On tärkeää, että yritys pohtii millaisena haluaa asiakkaan näkevän yrityksen ja sen tuotteet/palvelut. Vähintään yhtä tärkeää on luoda sellainen mielikuva ja lupaus, jonka yritys pystyy toteuttamaan, jotta uskottavuus säilyy eikä asiakas pety turhien lupauksen äärellä. Palvelukonseptin ja brändin tulee sekä asiakkaan silmissä vastata toisiaan että olla yrityksen strategian mukaisia. (Reinboth 2008, 62-63.)

Kortesuo ja Löytänä painottavat, että asiakaskokemuksen hyvää johtamista on asettaa asiakas keskiöön yrityksen suunnittelun, myynnin, markkinoinnin, tuotannon ja jälkihuollon kaikissa vaiheissa. Asiakaskokemus ei ole vain asiakkaan saama kontakti palvelutilanteessa vaan se heijastuu kaikkeen mitä yritys on ja tekee. Se heijastuu asiakkaan mielikuvaan yrityksestä,

sen toimintatavoista ja arvoista aina tuotteeseen ja/tai palveluun asti. Hyvään asiakaskokemuksen johtamiseen kuuluu myös poikkeustilanteiden suunnitelmallinen käsittely ja asiakkaan rooliin asettuminen. Mahdollisten reklamaatioiden käsittely nopeasti ja asiakkaan toivomalla tavalla edesauttavat onnistuneeseen asiakaskokemukseen pääsemistä poikkeustilanteesta huolimatta. (Kortesuo & Löytänä 2011, 214-223.)

Parhaimmassa tapauksessa hyvin ja oikein hoidettu poikkeustilanne tekee asiakkaasta yrityksen suojelijan. Yrityksen tulisi toteuttaa poikkeustilanteiden käsittely seuraavia kolmea kohdtaa noudattaen. Ensin etsitään aktiivisesti poikkeustilanteita ja reagoidaan niihin nopeasti asianmukaisella tavalla. Sitten laaditaan vastaus, joka huomioi asiakkaan lähtökohdat ja antaa konkreettisen ratkaisun siihen, kuinka tilanne korjataan. Lopuksi lisätään jokin odotuksia ylittävä elementti, joka on arvokas asiakkaalle ja antaa lisäarvoa kokemukselle. Tärkeintä on löytää jokaiseen tilanteeseen sopiva hyvityskeino, juuri se keino, joka jättää kyseiselle asiakkaalle positiivisen kuvan yrityksen tavasta toimia. Tämä sitouttaa asiakkaan jatkossakin valitsemaan yrityksen tuotteen ja/tai palvelun sekä parhaimmassa tapauksessa käännyttää asiakkaan yrityksen suojelijaksi. (Kortesuo & Löytänä 2011, 214-223.)

Toisinaan on tilanteita, jolloin reklamaatioita alkaa tulla systemaattisesti ja paljon, jolloin voidaan todeta, että yrityksen palvelukonsepti ei ole toimiva ja että sitä tulee kehittää. Reinbothin mallin mukaan (2008, 56) kehitys alkaa yritysjohton visiosta, joka jalkautetaan työntekijöiden visioksi ja osaamiseksi. Tämän jälkeen visio konkretisoidaan asiakaspalvelusitoumukseen. Asiakaspalvelusitoumus on yhtä kuin organisaation kuva omasta asiakaspalvelustaan. Tämä vaihe on haastavin asiakaspalvelun kehittämisen kannalta, sillä henkilöstön mukaan saaminen on edellytys sille, että johdon visio muuttuu osaksi asiakaskokemusta. (Reinboth 2008, 65.)

3.2 Urheilutapahtuman tuotteistaminen ja myynti

Kun urheilutuotetta halutaan myydä onnistuneesti, on ensin määriteltävä kenelle myydään, miten myydään, miten markkinoidaan, millä viestillä ja miksi joku haluaa ostaa (Alaja 2000, 63). Alaja kuvaa urheilutuotteen elementit kahdeksassa eri osassa. Urheilutuote koostuu pelistä/kilpailusta, tähtiurheilijoista, pääsylipusta, organisaatiosta, olosuhteista, asusteista/varusteista, palveluhenkilökunnasta ja - prosessista sekä imagosta. Yhdessä ne muodostavat kilpailukykyisen urheilutuotteen. (Alaja 2000, 75-76.)

Kaikki lähtee kilpailutilanteesta. Urheilutuote sisältää lähes aina jonkin kilpailuelementin, joka vetoaa katsojien tunteisiin. Kilpailussa mukana ovat tähtiurheilijat, joita yleisö saapuu katsomaan ja joihin samaistutaan ja joita ihaillaan. Pääsylippu on erittäin tärkeä elementti urheilutuotteessa. Alajan mukaan pääsylippu on markkinoinnillinen työkalu ja suora tulonläh-

de. Tällä hän tarkoittaa, että pääsylippu on paitsi konkreettinen myyntituote, joka määrittelee oston ehdot ja ohjaa ihmiset oikeille paikoilleen, myös paljon muuta. Pääsylippu on markkinoinnillinen lupaus elämyksestä ja palvelusta. Sitä hyödynnetään myös mainonnassa esimerkiksi kampanjoinnin keinoilla ja sponsoriyhteistyöllä. (Alaja 2000, 75.)

Puhuttaessa organisaatiosta urheilutuotteen rakennuselementtinä, Alaja avaa portit fanimaailmaan. Yleisö arvostaa ”oma kylän jengiä” ja juuriltaan kumpuavaa urheilun huumaa. Alajan mukaan kilpailun tai ottelun (joukkueen) takana olevan organisaation on ansaittava yleisön ja fanien luottamus. Tässä hän viittaa joukkue-uskollisuuteen ja muun muassa Englannin jalkapallofanikulttuuriin, jossa joukkueen taustalla tapahtuviin organisaation mokiin suhtaudutaan hyvinkin kiihkeästi. Olosuhteet ovat osa urheilutuotetta. Sekä yleisön että urheilijoiden kannalta on merkittävää se, että olosuhteet ovat kunnossa. Alaja muistuttaa, että optimaalisten olosuhteiden luominen on urheiluorganisaation johdon tärkeimpiä tehtäviä. Hyvissä olosuhteissa urheilijat pystyvät parhaimpiin suorituksiinsa ja katsojien kannalta näin ollen urheilu myös näyttää paremmalta. Optimaaliset olosuhteet usein lisäävät lipunmyynnin lisäksi myös mainos- ja TV-myyntituloja, ravintolamyyntiä ja oheistuotemyyntiä. Oheistuotteista ehkä eniten myydään fanituotteita, asusteita ja varusteita. Urheilutuotteeseen kuuluu vahvasti faneille suunnatut asut, asusteet ja tavarat. Näitä ostamalla ja käyttämällä fanit voivat helpoiten samaistua ihailemiinsa urheilijoihin tai joukkueisiin. (Alaja 2000, 75-76.)

Urheilutuotteen ehkä yksi keskeisimmistä elementeistä on palveluprosessi ja sen onnistuminen. Palveluhenkilökunta on merkittävässä roolissa muun muassa lipunmyynnissä ja neuvonnassa tietenkään lipunrepijöitä, paikannäyttäjiä ja ravintolapalveluhenkilökuntaa unohtamatta. Asiakkaan silmissä henkilökunta ja palvelun laatu ovat ratkaisevassa roolissa urheilutuotteen onnistumisessa. Palvelutilanteiden onnistuminen luo positiivista mielikuvaa tuotteesta sekä vahvistaa positiivista asiakaskokemusta. Viimeisenä elementtinä urheilutuotteen rakentamisessa Alaja nostaa esille imagon. Jokaisella urheilutuotteella on omanlaisensa imago, joka luo tietyt mielikuvat. Mikäli urheilutuotteen imagon on hyvä, on sen markkinointi ja myyminen aina helpompaa. (Alaja 2000, 76.) Alla on kuvattu Alajan malli menestyvän urheilutuotteen elementeistä.



Kuvio 1 Kilpailukykyisen urheilutuotteen elementit (Alaja 200, 75-76.)

Kun urheilutuote on kunnossa, on hinnoittelun vuoro. Hinnoittelun merkitys urheilutuotteen ja tapahtuman sekä koko organisaation kannalta on merkittävä. Hinta on markkinoinnin ainoa kilpailuetu, joka tuo suoraa kassavirtaa. Alajan mukaan hinnalla on neljä keskeistä roolia kaupallisessa menestyksessä. Ensimmäiseksi hinta määrittelee tuotteen arvon, se luo asiakkaalle mielikuvan tuotteen arvokkuudesta. Toiseksi hinta on kilpailuun vaikuttava tekijä. Mikäli hinta on matala, ei kilpailijoita välttämättä ole samalla hintatasolla. Toisaalta taas liian korkea hinta saattaa estää myyntiä. Kolmanneksi hinta on kannattavuuteen vaikuttava tekijä. Hinta vaikuttaa myyntimäärään, mutta ensisijaisesti tuottoihin. Jos tuotteen hinta on matala, saatetaan sitä myydä määrällisesti enemmän mutta samalla kannattavuus kärsii. Hinnan lisääminen parantaa kannattavuutta, mikäli se ei selkeästi laske myyntimääriä. Neljänneksi hinta vaikuttaa tuotteen aseointiin. Hinnan tulee olla sopiva tuotteen kohderyhmille, eri kohderyhmillä voi olla eri hinta vaikka tuote olisikin sama. Liian alhainen tai liian korkea hinta saattavat laskea tuotteen menekkiä. (Alaja 2000, 89.)

Hintaan vaikuttaa moni tekijä. Ainakin seuraavilla tekijöillä on suoraan vaikutusta hinnan muodostumiseen: tuote, yrityksen tavoitteet, markkinat, kustannukset ja julkinen valta. Markkinat määrittelevät yleisen hintatason, johon vaikuttavat sekä kilpailutilanne että kysynnän ja tarjonnan suhde. Vaikka hintasäännöstelyä ei ole, perii julkinen valta tuotteilta erilaisia veroja ja maksuja, jotka on sitten huomioitava hinnassa. Organisaation tavoiteasettelu luo pohjan hinnoittelulle. Imagotavoite vaikuttaa hintaan samoin markkinaosuus ja myynti- sekä kannattavuustavoitteet. Itse tuote, tässä tapauksessa urheilutuote, vaikuttaa hintaan. Hinnoittelussa on pohdittava miten tuote on asemoitu suhteessa kilpailijoihin, mikä on kohderyhmä/-t, myydäänkö pelkkää ydintuotetta vai onko sen ympärille rakennettu lisäetuja. Mitä erilaistumpi tuote on, sitä vapaammin sen voi hinnoitella. Viimeisenä hinnoitteluun vaikuttavana tekijänä Alajan mukaan ovat kustannukset. Kustannukset määrittelevät tuotteen hinnan alarajan. Kustannuksiin lasketaan suoraan tuotteen aiheuttamat sekä organisaation muut tuotteeseen kohdistuvat kustannukset. Mikäli tuote poikkeuksellisesti hinnoitellaan alle ”kipurajan”, on tappio katettava muulla tavalla. (Alaja 2000, 89-90.)

Alaja pohtii kirjassaan hinnoittelun vaikeutta. Mistä tietää, että hinta on oikea ja miten oikea hinta löydetään. Hän painottaa kokemuksen merkitystä oikeanlaisen hinnoittelupolitiikan löytymisessä. Kokemus opettaa, usein kantapään kautta, mutta opettaa kuitenkin. Hän korostaa herkkyyden ja yleisen ilmapiirin aistimisen merkitystä hinnoittelutyössä. Benchmarkkaus muun urheilun sekä viihdekulttuurin saralla antaa rajoja, joita ei kannata ylittää tai alittaa. Hän uskoo myös, että hinnoittelutyössä kannattaa käydä avoimesti keskustelua eri asiakasryhmien kesken ja testauttaa hintoja ennen varsinaista hintapäätöstä. Näin saadaan todellisenmukaista kuvaa asiakkaiden maksuherkkyydestä ja -kyvystä. Poikkeuksena hän kuvailee sellaiset urheilutapahtumat, joissa katsomot täyttyvät varmuudella maksavista asiakkaista. Näissä tilanteissa tapahtumajohtajan on oltava erityisen tarkka hinnoitteluun liittyvissä valinnoissa. Taloudellinen hyöty on maksimoitava, mutta toisaalta ylihinnoittelukin kostautuu todennäköisesti. (Alaja 2000, 91-93.)

3.3 Asiakkuuden hallinta

Asiakslähtöisen myynnin perustana on, että asiakas nostetaan yrityksen koko toiminnan keskiöön. Asiakkuuden hallinta on asiakassuhteiden johtamista sekä asiakaskokemuksen johtamista. Asiakassuhteen johtamista voidaan kuvata yrityksen toimintakehyksenä ja -kulttuurina, joissa asiakkuutta tarkastellaan analyyttisesti sekä operatiivisesti asiakassuhteen tasolla. Toisaalta CRM mielletään usein yrityksissä asiakkuuksien eli segmenttien hallinnan tietojärjestelmäksi. On selvää, että sekä myyntiä ja markkinointia tukeva toimiva tietojärjestelmä on ensiarvoisen tärkeä, jotta sekä myynti, markkinointi että asiakaspalvelu olisivat mahdollisimman onnistunutta, tehokasta ja yritykselle kannattavaa. (Mattila & Rautiainen, 2010, 32-33.)

”Kaiken markkinointityön menestyksellisen tekemisen taustalla on ihmisen ymmärtäminen”, näin aloittaa kirjansa Leena Raatikainen (2008, 8). Hän jatkaa: ”...on tärkeää tietää, mitkä kaikki seikat vaikuttavat kuluttajan ostokäyttäytymiseen. On huomioitava yksilön sisäiset ja ulkoiset eli markkinoinnilliset tekijät sekä ostoprosessi.” Tässä kiteytyy hyvin kaikkein oleellisin markkinoinnin onnistumisen kannalta, kuluttaja eli asiakas eli yksilö ja hänen arvojensa, asenteidensa ja persoonallisuutensa ymmärtäminen. (Raatikainen 2008, 8.)

Raatikainen kuvailee suomalaista kuluttajaa seuraavilla adjektiiveilla: fiksu ja osaava, mielihyvää ja nautintoa tavoitteleva, vaativa, vastuuntuntoinen, sosiaalinen, yksilöllinen, joustava ja muuttuva. Koska asiakkuussuhde on parhaimmillaan ihmisten välinen suhde, yrityksen on tärkeää tunnistaa asiakkaidensa ominaispiirteet. Näin on mahdollista ymmärtää asiakasta paremmin ja vastata asiakkaan tarpeisiin sekä luoda syvempää luottamusta heihin. Tämä sääntö pätee sekä kuluttaja-asiakkaisiin että b2b - asiakkaisiin eli yritysten välisiin asiakassuhteisiin. Raatikainen korostaa luottamuksen merkitystä eri asiakassuhteissa. (Raatikainen 2008, 8-9.)

Kuluttaja-asiakkuuden prosessi on laaja. Se sisältää selkeitä toisistaan eroteltavia prosesseja kuten ostoa edeltävä toiminta, varsinainen ostaminen ja tuotteen/palvelun käyttäminen ja siitä eroon pääseminen. Kuluttamisen prosessi on monimutkainen ja se vie yksilön aikaa sekä energiaa. Siksi markkinoinnin näkökulmasta onkin tärkeää tehdä kuluttaminen asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Raatikainen kuvaa Kuluttajatutkimuskeskuksen tuottamaa tutkimustietoa kuluttajakäyttäytymisen muutoksista vuosikymmenien saatossa. 60-luvulla keskityttiin valmistamaan hyvä tuote ja markkinoimaan tuotetta. 70-luvulla korostettiin asiakaskohderyhmien eri tarpeita. 80-luvulla panostettiin palvelutuotteisiin ja niiden laadun kehittämiseen kun taas 90-luvulla nostettiin esille yksilön tarpeet. Nykyään eletään maailmassa, jossa kuluttajien tarpeet muuttuvat nopeaan tahtiin ja yritysten elinehto on hyvä asiakkuuksien hallinta. Siksi markkinoinnin kannalta onkin tärkeää tunnistaa kuluttajaryhmiä eli segmenttejä ja niiden ominaisuuksia ja tarpeita. (Raatikainen 2008, 9-10.)

Kuten jo aiemmin todettiin kuluttajan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat niin yksilölliset tekijät kuin ulkoiset ympäristöstä tulevat markkinoinnilliset tekijät. Raatikaisen mukaan kuluttajan ostokäyttäytymisen määrääviä yksilöllisiä tekijöitä ovat sukupuoli, elämänvaihe, ikä, tulotaso, perhetausta, rotu, uskonto, asuinpaikka, persoonallisuus, elämäntyyli, arvot, kulttuuri, opitut asiat, tieto, tunnetila ja käytettävissä olevat voimavarat. Kuluttajan ostokäyttäytymiseen vaikuttavia markkinoinnillisia tekijöitä ovat muuan muassa brändi, tuoteominaisuudet, laatu, hinnoittelu, saatavuus, palvelu, yritys ympäristö, asiakkuuksien hoito, puskaradio sekä mainonta ja markkinointi. Näillä kaikilla yllämainituilla tekijöillä on oma vaikutuksensa kuluttajan ostopäätökseen. Kuten huomataan, ostoprosessi on erittäin moninainen. (Raatikainen 2008, 11-18.)

Yrityksen on tärkeä tunnistaa ja tuntea omat asiakkaansa sekä potentiaaliset uuden asiakkaat esimerkiksi asiakastutkimuksen avulla. Siten on mahdollista saada selville asiakkaiden sen hetkiset tarpeet, jotta niihin voitaisiin vastata mahdollisimman hyvin. Yrityksen on myös hyvä ymmärtää kuluttajan ostokäyttäytymiseen liittyviä lainalaisuuksia kuten tuotteen tai palvelun valinta- ja ostotilanne, kuluttaminen sekä hävittäminen. Yksilöllisten ja markkinoinnillisten tekijöiden jälkeen ostokäyttäytymiseen vaikuttaa valinta- ja ostotilanne. Silloin kuluttaja pohtii ainakin seuraavia seikkoja: mitä haluaa ostaa, mitkä ovat vaihtoehdot, mistä ostaa, miten maksaa, miten tuote saadaan itselle. Seuraavaksi ostokäyttäytymiseen vaikuttaa itse kuluttaminen eli miten tuote tai palvelu kulutetaan, miten se säilytetään, kenelle tuote on, kuinka paljon sitä on ja ennen kaikkea miten tuote/palvelu täytti odotukset. Viimeisenä kohtana Raatikainen mainitsee tuotteen hävittämisen eli miten tuotteesta pääsee eroon. Voiko sen kierrättää, jälleenmyynti mahdollisuus tai kuinka paljon jää jätettä. Nämä kaikki seikat ohjaavat kuluttajan valintoja ja päätöksiä ostotilanteissa. (Raatikainen 2008, 19-20.)

Asiakaskohderyhmien hyvä tuntemus auttaa markkinoimaan tuotetta ja palvelua kohderyhmän tarpeiden ja odotusten mukaisesti. Segmenttien tunnistamisessa auttaa usein kuluttajatutkimukset, joissa selvitetään kuka ostaa, mitä ostaa, miten ostetaan, mitkä tekijät vaikuttavat ostamiseen ja miten nämä tekijät vaikuttavat käyttäytymiseen ostoprosessissa. Kuluttajat voidaan luokitella ryhmiin demografisten, geografisten, tilannetekijöiden ja psykograafisten tekijöiden perusteella. Asiakaslähtöinen segmentointiprosessi aloitetaan yleensä kuluttajan ostokäyttäytymistä analysoimalla. Sen myötä valitaan segmentointikriteerit ja muodostetaan segmentit eli omat asiakaskohderyhmät. Tämän jälkeen valitaan segmentointistrategia sekä segmentit, joille markkinoidaan. Sitten suunnitellaan itse markkinointiohjelma valituille kohderyhmille ja toteutetaan suunnitelma. Lopuksi seurataan ja analysoidaan palautteet. (Raatikainen, 20-22.)

Raatikainen jakaa segmentoinnin kahteen eri tasoon. Tyypisegmentoinnissa kuvataan mahdollisimman tarkasti kohderyhmän tyypillisimmät ostokäyttäytymisen piirteet. Asiakassuhdesegmentoinnin taustalla on ostaminen, jonka perusteella asiakkaat ryhmitellään: asiakassuhteen syvyyden mukaan, asiakassuhteen keittymisasteen mukaan tai asiakassuhteen kannattavuuden mukaan. Asiakassuhteen syvyyden tasoja Raatikainen kuvaa seitsemän tason mallilla, jossa asiakkaat on jaoteltu seuraavasti: ei vielä asiakkaana, satunnaisasiakkaat, kanta-asiakkaat, menetetyt asiakkaat, asiakkaat, jotka vaihtavat ostopaikkaa vaikka eivät ole tyytymättömiä, asiakkaat, jotka vaihtavat ostopaikkaa tyytymättömyyden vuoksi ja asiakkaat, jotka kokevat, ettei yritys tuo heille arvoa. Onnistuessaan segmentointi antaa asiakaslähtöiselle markkinoinnille hyvän pohjan. Raatikainen muistuttaa, että segmentoinnissa on myös riskinsä. Riskit toteutuvat usein, mikäli segmentointi on tehty väärin perustein tai valittu segmentti osoittautuu kannattamattomaksi, liian pieneksi tai liian kalliiksi tavoittaa tai mikäli yritys käyttää resursseja liikaa vain yhteen segmenttiin. (Raatikainen 2008, 25-26.)

Grönroosin mukaan asiakkuuden hallinnan pääpaino on asiakassuhteen ymmärtämisessä (Grönroos 2001, 22). Palvelun tarjoajan on ymmärrettävä, että asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä on yhteistyösuhde, jonka toimivuus määrittelee rahavirran ja asiakassuhteen keston. Yhteistyö perustuu interaktiiviseen vuorovaikutussuhteeseen asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä ja tämän suhteen toimivuuteen on panostettava, mikäli asiakkaasta halutaan pitää kiinni. Vuorovaikutus voi olla pitkäkestoista kuten esimerkiksi ravintolassa tai lentomatkoilla. Se voi toisaalta olla lyhytkestoistakin kuten esimerkiksi asiakkaan tilatessa lippuja tapahtumaan puhelimitse tai paikan päällä. Vuorovaikutussuhde voi olla myös epäsuoraa, mikäli palveluntarjoaja on yhteydessä asiakkaaseen automaattisen puhelinpalvelun kautta. Toisaalta vuorovaikutussuhde voi olla hyvinkin interaktiivinen ja pitkäkestoinen esimerkiksi konsultaatiotilanteissa, joissa kohtaamisia ja keskusteluja on paljon pitkän ajanjakson aikana. (Grönroos 2001, 22.)

Asiakkuuden hallinnan ollessa onnistunutta voidaan asiakkuuden kehityskaari ja uskollisuusmittari Jacksonin mukaan kuvata porrasmallilla, jossa alimpana on prospekti, eli potentiaalin uusi asiakas (Jackson 2013, 48). Seuraavalla portaalla on ostaja eli henkilö, joka on esimerkiksi ostanut lipun tapahtumaan yhden kerran. Kolmannella portaalla on asiakas, joka ollut toistuvasti esimerkiksi tapahtuman asiakkaana, mutta suhtautuu tapahtumaan tai järjestävään organisaation joko negatiivisesti tai parhaimmillaan vain neutraalisti. Neljännellä portaalla on tukija, joka pitää tapahtumasta tai organisaatiosta sen taustalla, mutta tukee tapahtumaa vain passiivisesti eli mielikuvissaan. Toiseksi ylimmällä portaalla on kannattaja/puolestapuhuja, joka aktiivisesti suosittelee ja markkinoi tapahtumaa tutuilleen. Ylimmällä portaalla on kumppani, joka on suorassa kumppanuussuhteessa tapahtumaan tai organisaatioon. (Jackson 2013, 48-49.)

3.4 Laadukas asiakaspalvelu

Reinboth (2008, 69-71) kehottaa palveluyritystä pohtimaan kysymysten kautta, kuinka asiakaspalvelusitoumus muutetaan käytännön toiminnaksi. Hän suosittelee henkilöstä miettimään millaisena asiakkaat kokevat yritykseltä saamansa asiakaspalvelun, mitkä ovat yrityksen arvot ja millaisena yritys haluaa näkyä asiakkaiden silmissä. Lisäksi hän kehottaa miettimään tarkkaan keitä yrityksen asiakkaat ovat, mitä erityispiirteitä eri asiakasryhmillä on ja millainen asiakaspalveluympäristö on sekä kuinka palveluhenkilöstö toimii yhdessä. Erityisen tärkeä merkitys on asiakaspalvelutilanteella ja siihen liittyvien kysymysten pohtimisella. Yritys voi miettiä millaista asiakaspalvelua asiakkaat arvostavat, mistä asiakkaat tulevat ja millainen heidän mielialansa on paikalle tullessaan. Miten uuteen asiakkaaseen luodaan kontakti onnistuneesti, miksi asiakas tulee yritykseen ja miten hänen tarpeensa selvitetään parhaalla mahdollisella tavalla ja miten hänelle tarjotaan sopivaa ratkaisua. Reinboth kannustaa mietti-

mään miten asiakkaan tyytyväisyys varmistetaan ja toisaalta mikä on pahinta mitä asiakkaalle voi asiakaspalvelutilanteessa tapahtua. On myös hyvä pohtia etukäteen mikäli näin tapahtuu, kuinka sitten toimitaan. Lisäksi Reinboth vielä muistuttaa huomioimaan asiakkaan poistumisen asiakaspalvelutilanteesta, kuinka hänet hyvästellään ja minne hän seuraavaksi menee ja millä mielialalla. (Reinboth 2008, 69-71.)

Pitkänen (2006, 7) korostaa kirjassaan, että asiakaspalvelun laatua voidaan kehittää myös keskittymällä asiakaskohtaamiseen eli itse palvelutilanteeseen. Asiakaskohtaaminen on usein totuuden hetki, se määrittelee palvelutapahtuman onnistumisen. On tärkeää panostaa asiakkaan kohtaamiseen, sillä lopulta asiakas tekee ostopäätöksensä oman kokemuksen perusteella. Eli sen perusteella millainen mielikuva tai vaikutelma kohtaamisesta syntyy ja kuinka houkuttelevaksi yritys siinä palvelutilanteessa koetaan. On myös tärkeä muistaa, että jokainen asiakas on erilainen ja lähtötilanteet voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan. Laadukasta asiakaspalvelua onkin asiakkaan tilanteen mukainen toiminta. (Pitkänen 2006, 7.)

Pitkänen painottaa asiakaskohtaamisen merkitystä asiakaspalvelun onnistumisessa. Hän aloittaa asiakkaan huomioimisella. Asiakkaalle on tärkeää tulla huomioduksi, vaikkakin asiakaspalvelija olisi vielä varattuna toisaalla. Hyvin pienellä eleellä, kuten esimerkiksi pään nyökkäyksellä tai hymyllä voidaan osoittaa asiakas tervetulleeksi ja huomioduksi. Huomaamattomuus tuntuu asiakkaasta haluttomuudella palvella tai välinpitämättömyydeltä. Vaikka palvelujärjestys usein määrää missä järjestyksessä asiakkaita palvellaan, on uuden asiakkaan huomioiminen silti ensiarvoisen tärkeää. Asiakkaan huomaamisen yksi tärkeä viesti onkin palvelujärjestyksestä huolehtiminen. (Pitkänen 2006, 7, 11-12.)

Asiakaskohtaamisia voi tapahtua muuallakin kuin varsinaisessa asiakaspalvelutilanteessa esimerkiksi myyntitilanteessa. Työntekijä edustaa organisaatiota aina erityisesti edustusasua päällään, myös lakisääteisten taukojen aikana. On muistettava, että ammattilainen edustaa työnantajaansa aina, myös vapaa-ajalla. Näin onkin mahdollista, että asiakaskohtaamisia tapahtuu yllättäen ja silloin on tärkeää herättää luottamusta toimimalla organisaation arvojen mukaisesti. Tällainen toiminta perustuukin ammattimaiseen palveluasenteeseen. Pitkänen muistuttaa, että aina kun yrityksen logoja tai kuvia käytetään eri asiayhteyksissä, tulee henkilökuntaa valmentaa kuinka yritystä edustetaan. Tässä kohtaa hän tarkoittaa yritysimagon sisäistä markkinointia, jota ohjaa säännöistä ja yrityksen arvoista syntyvä yrityskuva. Henkilötön toiminta tulisi aina olla sidoksissa tähän yrityskuvaan. (Pitkänen 2006, 17-18.)

Pitkänen peräänkuuluttaa kuuntelemisen tärkeyttä niin yrityksen sisäisessä viestinnässä kuin asiakaskohtaamisissakin. Kuunteleminen on yhteistyön tärkein osa, mutta usein vaikein. Pitkänen kehottaakin panostamaan yrityksen toimintakulttuurissa toisen ihmisen huomaamiseen, kuuntelemiseen ja siihen, että uskalletaan ottaa käyttöön koko ihminen. Tämä sama pätee

myös asiakaskohtaamisessa. Asiakkaan huomaaminen, kuunteleminen ja hänen tilanteen mukaan toimiminen voivat tuottaa haluttua tulosta. Toisaalta hän myös korostaa, että aito kiinnostus ja luotettavuus sekä aito hymy ja ilo asiakaskohtaamisissa ovat tärkeimpiä asiakaspalvelijan ominaisuuksia, eikä niitä voida opettaa. Ne tulevat henkilöstä itsestään sisältä ja siksi asiapalveluhenkilöstöön onkin valittava luontaisia asiakaspalvelijoita. On tärkeää, että työhön osataan heittäytyä ja siitä nautitaan. Työssä viihtyminen heijastuu positiivisella tavalla myös asiakaskohtaamisiin. Näin ollen luontevasti innostuneen ja hyvän asiakaspalvelijan asiakas on usein tyytyväinen ja suurella todennäköisyydellä palaa myös takaisin, tuoden mukanaan kaverin. Tämä auttaa yritystä menestymään. (Pitkänen 2006, 20-21, 25-29.)

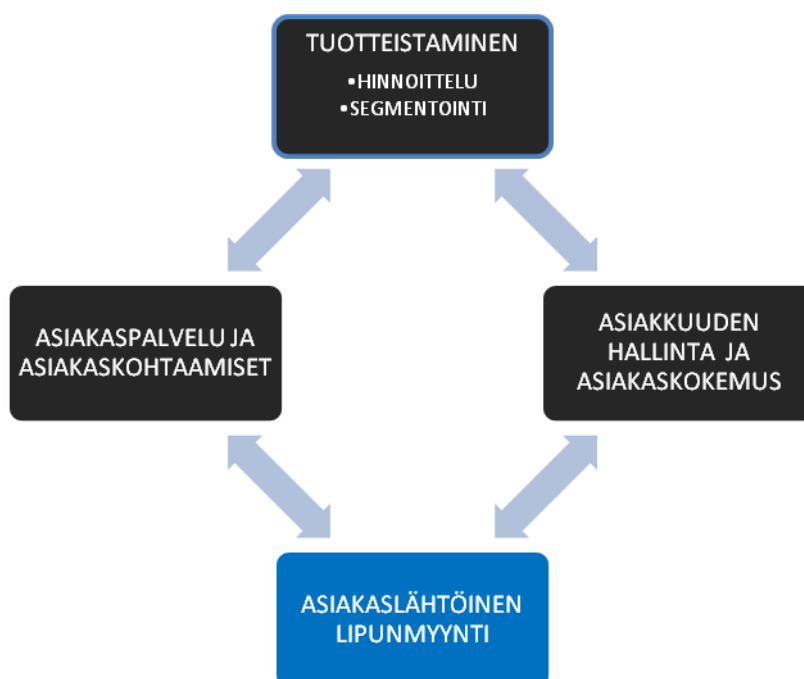
Hyvä asiakaspalvelija osaa erottaa omat tunteet työstään ja on sopivan nöyrä asiakasta kohtaan, mutta ei nöyristelevä. Usein työssä sattuu yllättäviä tilanteita ja tunteet saattavat kuohtua, silloin ei kuitenkaan ole syytä kaataa kiukkuja asiakkaan niskaan. Ammattimainen ote asiakaspalvelutyössä takaa asiakkaan asianmukaisen ja yksilöllisen kohtelun, vaikka omat tunteet olisivatkin pinnassa. Myös asiakkaan näkemysten arvostaminen vaatii nöyryyttä. Joskus asiakas voi olla väärässä tai hän saattaa pitää tuotetta keltomana, onkin taitolaji saada hänen mielensä kääntymään tai ainakin muuttumaan tyytyväiseksi tilanteesta poistuessaan. Nöyryys asiakaspalvelijana tarkoittaa asiakkaan arvostamista, kuuntelemista ja ymmärtämistä. Se on myös mukautumista asiakkaan valitsemaan asiointityyliin. Hyvä asiakaspalvelija tunnistaa asiakkaan tyylin ja huomioi hänen näkökulmansa pyytämättä. Hän osaa muuttaa arkisen asiakaspalvelutapahtuman sosiaaliseksi kohtaamiseksi, joka tuottaa asiakkaalle mielihyvää. (Pitkänen 2006, 30-33, 36, 104.)

Luottamus on keskeinen menestystekijä. Yrityksen ja asiakkaan välillä on oltava luottamussuhde ja sellainen syntyy, kun yritys lunastaa antamansa lupaukset. Luottamus on tunne ja se murenee, mikäli lupauksista ei pidetä kiinni. Toisin kuin ihmissuhteissa, asiakkuussuhteissa syvä luottamussuhde voi syntyä jo yhdellä kohtaamiskerralla. Esimerkiksi, jos asiakas ohjataan kilpailijan luokse tilanteessa, jossa hänen on mahdollista saada haluamansa palvelu tai tuote sieltä, tulee hän varmuudella takaisin ja kertoo hyvästä palvelusta muille. (Pitkänen 2006, 40-41.)

Luottamusta edistää myös ennakoiva tiedottaminen, niin hyvässä kuin huonossa tilanteessa. Informaation puutteesta tai epäselvästä tiedottamisesta aiheutuu asiakkaalle epävarmuutta ja mielipahaa, tästä syystä huonosti tiedottavalle yritykselle syntyy huonoa mainetta. Erittäin tärkeää on epäonnistumisesta, kuten esimerkiksi toimituksen viivästymisestä tiedottaminen. Mikäli asiakas saa tiedon viivästymisestä ennakolta, hän saattaa jopa olla tyytyväinen voidessa hyödyntää tilannetta tai saatua aikaa jollain tavalla. Kun tiedotetaan ongelmista ennakoon, rakennetaan luottamusta. Jälkeenpäin tiedottaminen taas koetaan helposti selitte-

lynä. Pitkäsen mukaan ongelmasta informointi etukäteen mahdollistaa asiakastyytyvyyden, sillä ongelman taitava hoitaminen ylittää usein odotukset. (Pitkänen 2006, 62-63, 66.)

Alla on esitetty työn teoreettinen viitekehys kuviona, jossa tuotteistaminen, asiakaspalvelu ja asiakaskohtaukset sekä asiakkuuden hallinta ja asiakaskokemus tähtäävät asiakaslähtöiseen lipunmyyntiin. Osioiden väliset suhteet on esitetty nuolikuviin. Tässä tapauksessa palveluprosessin kaikki vaiheet vaikuttavat toisiinsa muodostaen symbolisen kehäkuvion. Asiakaslähtöisen lipunmyynnin lähtökohtana on niin ikään laadukas asiakaspalvelu, onnistunut asiakkuuksien hallinta kuin menestyvän ja luotettava myyntituotekin.



Kuvio 2 Työn teoreettinen viitekehys

4 Kohti laadukasta ja luotettavaa lipunmyynnin hallintaa

Horse Show'n lipunmyynti toteutetaan tiiviissä yhteistyössä pitkäaikaisen kumppanin Lippupalvelun kanssa. Tämän työn tarkastelukulmana on lipunmyyntiprosessi asiakaspalvelun ja myynninedistämisen näkökulmista. Tässä työssä puhutaan asiakaskokemuksesta eli asiakkaan mielikuvien, ostoprosessin sekä varsinaisen tuotteen suhteesta, onko se yritysten tavoitteiden mukainen ja miten se on muuttunut vuosien varrella. Miten nämä muutokset ovat vaikuttaneet kumppanuuden laatuun ja mitä voidaan vielä jatkossa tehdä paremmin.

Lippupalvelu on lipunvälitysalan markkinajohtaja Suomessa ja sillä on vuosikymmenien kokemus lipunvälitystoiminnasta. Lippupalvelun omistaa Ticketmaster, joka on osa maailman suurinta viihdeteollisuuden yritystä Live Nation Entertainment Inc:ia. Ticketmaster myy vuosittain noin 450 miljoonaa lippua teatteri-, kulttuuri-, viihde- ja urheilutapahtumiin yli 20 maas-

sa. Tämä tekee Ticketmasterista alallaan maailman suurimman toimijan. Tämän kokonaisuuden ansiosta Ticketmaster pystyy asiantuntemuksellaan tuottamaan asiakkaille elämyksiä, kokemuksia ja unelmia. (Lippupalvelu 2015.)

Lippupalvelun tehtävänä on tukea tapahtumanjärjestäjiä tapahtuman suunnittelussa, lipunvälityksessä, markkinoinnissa, kulunvalvonnassa, loppuraportoinnissa sekä jälkimarkkinoinnissa. Yritys hyödyntää monipuolisia lipunmyyntiä tukevia kansainvälisiä best practice -markkinointiratkaisuja niin suoramarkkinoinnin, printtimedian, Internetin, mobiilin kuin sosiaaliseen median saralla. Lippupalvelun toiminnan tavoitteena on onnistunut tapahtuma. Tärkeintä on tyytyväinen kuluttaja, joka on sekä Lippupalvelun että tapahtumajärjestäjän yhteinen asiakas. (Lippupalvelu 2015.)

Muita lipunmyynnin kannalta tärkeitä kumppaneita Horse Show’lle ovat Suomen Ratsastajainliitto ja Infront Sports. Suomen Ratsastajainliitolla on Horse Show’n kanssa yhteistyösopimus, jonka mukaisesti liitto tilaa vuosittain ison määrän näytöslippuja sekä VIP lippuja. Näiden lippujen toimitus kuuluu järjestäjälle. Infront Sports taas vastaa tapahtuman yhteistyökumppani- ja sponsoriyhteyksistä ja näin ollen välittää järjestäjän puolesta yhteistyösopimuksiin kuuluvat liput kumppaneille. Lippupalvelu hoitaa kuluttajapuolen lipunvälityksen sekä asiakaspalvelun poikkeuksena ratsastusseura ja -tallikampanjan asiakkaat, joita järjestäjä palvelee itse suoraan. (Gordin 2015.)

Vaikka Horse Show on Suomen suurin vuosittainen kansainvälinen halliurheilutapahtuma ja suosittu vakioyleisön keskuudessa, kohtaa se ajanhengen mukaisesti suuria haasteita lipunmyynnin näkökulmasta. Tapahtuman tuotantokulut ovat suuret, niihin vaikuttavat sekä lajiluonteen erikoisvaatimukset että kansainvälisen liiton asettamat taloudelliset paineet muun muassa palkintorahojen nousun myötä. Tulopuolella lipunmyynti on sponsoritulojen ohella merkittävin yksittäinen tekijä, jolla kulut pyritään kattamaan. Tästä syystä tapahtuman jatkuvuuden kannalta elintärkeää onkin saada lipunmyynti kääntymään nousuun. Aikaisempina vuosina lipunmyynti on ollut selkeästi suurin tulonlähde (n.60 % budjetista), mutta vuonna 2014 lipunmyyntitulot laskivat merkittävästi normaalista tasosta. Toisaalta sponsoritulot kasvoivat samana vuonna sen verran, että tulot pysyivät kutakuinkin samana. On selvää, että peruskiinnostus tapahtumaa kohtaan on säilynyt sillä viime vuosina huonosta taloudellisesta tilanteesta huolimatta merkittäviä yhteistyökumppanuuksia on pystytty luomaan ja kävijämäärätkin ovat pysyneet hyvinä. (Gordin 2015.)

Tapahtuman johtoryhmä on joutunut viime aikoina etsimään aktiivisesti ratkaisuja nimenomaan lipunmyynnin palauttamiseksi tavoitetasolle. Nähdään, että potentiaalista uutta asiakaskuntaa olisi tarjolla, mikäli vain löydettäisiin oikeat kohderyhmät ja kanavat uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi tapahtumaan. On ollut selvää, että lajin syväharrastajat ja kilpaili-

joiden lähipiiri osallistuvat vuosittain tähän lajin kuningastapahtumaan, mutta se ei enää nykypäivänä riitä. Myyntipaineet kasvavat sitä myötä kun kulut kasvavat. Ainoastaan hyvien kumppanuuksien ja verkostoiden kautta on mahdollista tavoitella suuria asiakasmassoja. Näin ollen viimeistään nyt on syytä pohtia keinoja uusien potentiaalisten kohderyhmien löytämiseksi ja aktivoimiseksi. (Gordin 2015.)

Tapahtuman myynninedistämisen liittyviä ongelmia on, että lajissa on maassamme suhteellisen suuri harrastajakunta, mutta aktiivisten Horse Show kävijöiden osuus on verrattain pieni. Horse Show'lla on uskolliset kävijät, jotka tulevat tapahtumaan vuodesta toiseen. He ovat lajin syväharrastajia, ratsastajia, valmentajia, hevosten omistajia, kilpailijoiden lähisukulaisia, toimihenkilöitä ja perheitä. Potentiaalia olisi suurempiin massoihin sillä pelkästään ratsastusta harrastavia ihmisiä on Suomessa noin 170 000 ja Ratsastajainliiton jäseniä yli 49 000 (Ratsastajainliitto 2015). Aktiivisten Horse Show kävijöiden osuus koko lajin harrastajamassasta on verrattain pieni, sillä kävijöitä on vuositasolla noin 40 000 (Gordin 2015).

Kuten jo aiemmin todettu, on Horse Show'n historia 30-vuotinen ja lipunmyynnin kumppanina on toiminut lähes kaikkina vuosina Lippupalvelu. Lipunmyynnin kokonaishallinta on järjestäjän kannalta tapahtuman yksi merkityksellisimmistä osa-alueista ja vaikka Lippupalvelu on toiminut vuosia luotettavasti kolmantena osapuolena tapahtuman lippujen välittäjänä, on silti järjestäjällä päävastuu lipunmyynnin suunnittelussa ja toteutuksessa. Erityisesti silloin kun tapahtumalla on haasteita saada lisätuloja lipunmyynnin seurauksena, on ensiarvoisen tärkeää että lipunmyynnin palveluprosessi on kunnossa ja että järjestäjällä on oma vastuuhenkilö hoitamassa lipunmyynnin osa-aluetta yhdessä Lippupalvelun kanssa. Vuosien varrella ei ole ollut itsestään selvyyttä, että tapahtumalla olisi ollut oma vastuuhenkilö lipunmyynnissä ja näin ollen palveluprosessi on aika ajoin pahasti ontunut. Tästä syystä kirjallinen lipunmyynnin prosessikuvaus on järjestäjälle ensiarvoisen tärkeä työväline tuleville vuosille.

4.1 Aineiston keruu ja analysointi

Lipunmyynnin prosessikuvausta varten kerättiin tausta-aineistoa teemahaastatteluilla. Teemahaastatteluun aineistonkeruumenetelmänä päädyttiin, koska haluttiin saada tarkkaa laadullista tietoa kohdeorganisaatioiden asiantuntijoilta aiheesta. Uskottiin, että teemahaastattelun avulla olisi mahdollista saada laajin käsitys tapahtuman lipunmyynnin prosessin eri vaiheista sekä järjestäjän että kumppanin näkökulmista. Haastateltaviksi valittiin järjestäjän puolelta tapahtuman johtaja, jolla on tapahtuman perustajajäsenenä laajin omakohtainen kokemus myös kyseisen tapahtuman lipunmyynnistä. Järjestävästä organisaatiosta valittiin haastateltavaksi myös tapahtuman lipunmyyntiryhmän ryhmänjohtaja, jolla on vuosien kokemus ovimyyntin toteutumisesta. Kumppanin edustajista haastateltaviksi valittiin sekä myyntipäällikkö (Sales Manager) että kuluttajamarkkinointipäällikkö (Consumer Marketing Manager),

jolla tiedettiin olevan laaja omakohtainen kokemus markkinoinnin lisäksi myös asiakaspalvelusta. Molemmille kumppanin edustajille Horse Show on hyvin tuttu tapahtumana, sillä molemmat ovat olleet vuosia osana tapahtumantuotantoa kumppanin edustajina.

Tutkimushaastattelun etuna on, että sen avulla on mahdollista saada esimerkiksi kyselylomaketta syvempää tietoa tutkittavasta aiheesta ja uusia hypoteeseja asioiden välisistä yhteyksistä. Haastateltavan on mahdollista antaa kuvaavia esimerkkejä aiheesta ja haastateltavan on mahdollista palata myöhemmin epäselviin kohtiin/kysymyksiin täsmentämällä jo annettuja vastauksia. Näin ollen haastattelu on hyvin joustava tutkimusmenetelmä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 36-39.)

Teemahaastattelu on, kuten muutkin tutkimushaastattelut, luonteeltaan keskustelua eli kahden ihmisen välistä verbaalista vuorovaikutusta. Teemahaastattelussa on tärkeää luoda haastateltava ja haastattelijan välille rento tunnelma ja luottavainen suhde. Liika jännitys tai liialliset ympäristön häiriötekijät saattavat vaikeuttaa haastattelun onnistumista. Teemahaastattelussa määritellään etukäteen haastattelussa käsiteltävät teemat eli aihepiirit, joiden ympärillä keskustelua käydään. Haastattelija huolehtii, että jokainen aihepiiri tulee käsitellyksi keskustelun aikana. Toisin kuin esimerkiksi strukturoidussa tai puolistrukturoidussa haastattelussa, teemahaastattelussa ei määritellä kysymyksiä ja/tai vastauksia etukäteen vaan kysymykset muotoutuvat keskustelun lomassa ennalta asetettujen aihepiirien sisällä. Teemahaastattelun etuna on, että usein haastateltavat mielellään haluavat kertoa mielipiteensä tutkittavasta aiheesta saaden näin oma äänensä kuuluviin. Toisaalta myös haastateltava saattaa haluta tuoda omat kokemuksensa esiin, jotta niiden kuuleminen voisi hyödyttää muita samaa aihepiiriä käsitteleviä ihmisiä. (Aaltola & Valli 2010, 26-29.)

Hirsjärvi & Hurme kuvaavat toisaalta taas teemahaastattelua puolistrukturoituna haastatteluna, jossa kysymysten teemat on listattu etukäteen ja joitakin apukysymyksiäkin on laadittu etukäteen, jotta varmistettaisiin kaiken oleellisen tiedon saaminen haastattelutilanteessa. Näin laadittu teemahaastattelu voidaan luokitella siis puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Haastattelija voi ikään kuin laatia itselleen muutamia kysymyksiä varastoon ja käyttää niitä apuna, mikäli haastattelu ei lähde kunnolla käyntiin tai aiheessa pysyminen tuntuu hankalalta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 103.)

Haastattelukysymysten asettelussa tulee olla huolellinen. Olisi hyvä välttää pitkiä ja epäselviä kysymyksiä. Sen sijaan muutama lyhyt ja ytimekäs kysymys antaa tehokkaammin ja tehokkaampia vastauksia. Mikäli haastattelussa palataan pitkälle menneeseen aikaan, on huomiotava että vastaukset eivät välttämättä ole kovin tarkkoja. Myös arkaluontoisia ja loukkaavia tai kielteisin termein muotoiltuja kysymyksiä tulee välttää. Vaikka teemahaastattelussa ei suunnitella tarkkoja kysymyksiä etukäteen, on haastattelijan kuitenkin tärkeää arvioida etukäteen mitä hän aikoo haastattelulla saavuttaa. Halutaanko saada selville tosiasioihin perus-

tuva tietoa vai arvostustyyppisiä asioita. On eriasia tietääkö haastateltava jonkun asian vai pitääköhän siitä. Nämä kaksi asiaa on tärkeää muistaa pitää erillään kun haastattelusuunnitelmaa laaditaan ja myös haastattelutilanteessa. Lisäksi kysymystyypeistä on hyvä muodostaa haastattelun runko. Voidaan käyttää esimerkiksi avauskysymyksiä, käsitteen selventämiseen/märittämiseen liittyviä kysymyksiä, haastateltavan muistia virkistäviä kysymyksiä haastattelun kokoavia yhteenvetokysymyksiä sekä syventäviä lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 105-107.)

Teemahaastattelun avulla kerättyä materiaalia on usein paljon ja aineisto on runsasta vaikka haastateltavien määrä olisikin vähäinen. Tästä syystä aineistonpurkamismetodia on järkevää suunnitella ennen itse haastattelun tekemistä, jotta analysointi olisi mahdollisimman mielekästä, ja tutkija osaisi keskittyä työn kannalta relevanttien tulosten saamiseen. Lisäksi aineisto kannattaa purkaa joko keruuvaiheessa tai mahdollisimman pian keruun jälkeen, jotta se olisi vielä tuoretta ja inspiroivaa. Mikäli jotain täydennettävää tai täsmennettävää ilmenee, on haastatteluihin palaaminen heti keruuvaiheen jälkeen huomattavasti helpompaa kuin myöhemmin. Toisaalta joissain tilanteissa on parempi, että joihinkin ongelmiin otetaan hieman etäisyyttä ja näin ollen tutkimustuloksia päästään mahdollisesti tarkastelemaan hieman laajemmassa perspektiivissä. Jos haastateltavia on ollut vain muutamia ja tutkija on itse tehnyt haastattelut eli on hyvin perillä haastattelusisällöistä ja teemoituksista, voidaan litteroinnin sijaan tehdä päätelmiä tai teemojen koodaamista suoraan tallenteelta. Haastattelut voidaan tallentaa niin, että jokainen haastattelu tallennetaan omaksi tiedostoksi ja lisäksi jokainen teema omalle sivulleen. Näin on helppo kerätä vastaukset teemoittain, mutta toisaalta voidaan tarkastella yhden vastaajan ajattelua laaja-alaisemmin pelkästään henkilön omaa korttia tarkastelemalla. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 135-142.)

Tässä työprosessissa teemahaastatteluja tehtiin neljä. Ensimmäisenä haastattelu tehtiin 10.6.2015 (Liite 1), jolloin tapahtumanjohtaja avasi tapahtuman historiaa, organisaatorakennetta ja kumppanuuksia lipunmyynnin sekä markkinoinnin strategisesta näkökulmasta. Lisäksi haastatteluun tehtiin täydennyksiä sähköpostitse 1.7.2015 brändiajattelun, tapahtuman arvojen ja asiakkuuksien hallinnan osalta. Toisena haastateltiin Lippupalvelun myyntipäällikköä 11.6.2015 (Liite 2) Häneltä saatiin kattavasti tietoa kumppanin näkökulmasta tapahtuman lipunmyynnin strategisesta suunnittelusta, asiakkuuksien hallinnasta ja kuluttajien ostokäyttäytymisestä. Lisäksi hän kuvasi kumppanuussuhteen syntyä ja matkaa jakelukanavasta kumppaniksi.

Kolmantena haastateltiin (23.6.2015) tapahtuman lipunmyyntiryhmän monivuotista ryhmänjohtajaa, joka kertoi tapahtuman ovimyyntin ja -jakelun muutoksista viimeisten vuosien aikana, ryhmän toiminnan kannalta keskeisistä ongelmakohdista ja asiakaspalvelun haasteista sekä mahdollisuuksista (Liite 3). Neljäntenä haastateltiin (4.8.2015) Lippupalvelun kuluttaja-

markkinointipäällikköä, asiakaspalvelun, ennakkomyyntin ja ovimyyntin teknisten toteutuksien näkökulmista sekä markkinoinnin operatiivisesta osuudesta (Liite 4).

Aineiston analyysi voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina, jossa aineisto ensin kuvataan, sen jälkeen luokitellaan ja lopulta yhdistellään. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 143-145.) Tässä työssä haastattelut oli jaettu teemoihin. Kahden ensimmäisen haastattelun teemoina olivat oma tausta, organisaatio, vuosikello, myynti ja markkinointi, asiakkuuksien hallinta ja kumppanuus. Kahden jälkimmäisen haastattelun teemoina olivat oma tausta, organisaatio, valmistelu, tekninen myynti, asiakaspalvelu ja neljännen haastattelun lisäteemana markkinointi.

Haastattelut purettiin yksitellen omiin kansioihin niin, että nauhalta kirjoitettiin vastauksia teemoittain ja tehtiin suoriakin päätelmiä. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska aihe oli haastattelijalle tuttu ja haastateltavien vastauksista oli helppo poimia olennaiset asiat ja toisaalta jättää epäolennaiset osuudet vähemmälle huomiolle. Tällä toimintatavalla oli myös tärkeä aikaa säästävä vaikutus. Kaikki haastattelut pidettiin tallessa, jotta niihin oli tarvittaessa helppo palata.

Purkuvaiheen jälkeen aineistoa luettiin läpi Hirsjärven & Hurmeen esittelemällä tavalla (Hirsjärvi & Hurme 2004, 143). Jotta aineistoa olisi mahdollista ymmärtää, luettiin se läpi interaktiivisesti useaan otteeseen esittämällä lukemisen yhteydessä aineistolle kysymyksiä kuka, mikä, milloin, missä. Haastatteluaineisto käsiteltiin analyysistä synteysiin niin, että aineisto kokonaisuus jaettiin osiin, sen jälkeen aineisto luokiteltiin teemoihin ja lopulta luokat eli teemat yhdisteltiin. Analyysivaiheen jälkeen edettiin synteysiin, jossa analysoidusta aineistosta luotiin kokonaiskuva ja sen perusteella tehtiin tulkintoja sekä ilmiö hahmotettiin uudelleen teoreettisesta näkökulmasta. Kaksi ensimmäistä haastattelua taulukoitiin samojen teemojen mukaisesti ja jälkimmäiset kaksi keskenään teemoittain. Taulukoinnin jälkeen teemat analysoitiin ja kirjattiin soraan prosessikuvaukseksi.

4.2 Tulokset

Tapahtumanjohtajan haastattelusta kävi ilmi, että vaikka kumppani Lippupalvelu hoitaa suurimman osan yksittäisten lippujen myynnistä ja jakelusta, on järjestäjällä silti päärooli ja -vastuu lipunmyyntin suunnittelussa sekä toteutuksessa. Järjestäjä vastaa suunnitteluvaiheessa muun muassa markkinointitoimenpiteiden suunnittelusta, hinnoittelu- ja hintakategoriapäätöksistä, katsomokartan suunnittelusta, myyntin toteutukseen liittyvistä päätöksistä, mahdollisista rekrytoinneista sekä edellisen vuoden myyntiraporttien analysoinnista. (Gordin 2015.)

Haastateltavista sekä tapahtumanjohtaja että Lippupalvelun myyntipäällikkö kuvasivat lipunmyynnin vuosikellon selkeästi neljännesvuosimallilla. Nämä strategisella tasolla operoivat haastateltavat painottivat oman roolinsa merkitystä vuosikellon ensimmäisellä sekä viimeisellä neljänneksellä. Silloin käydään läpi edellisen vuoden onnistumiset ja epäonnistumiset ja suunnataan vahvasti katseet tulevaan vuoteen. Sopimustekniset asiat aloittavat vuosineljänneksen silloin kuin sopimus ei ole voimassa. Toisaalta monivuotisen sopimuksen ollessa voimassa pyörähtää vuositason suunnittelu nopeammassa tahdissa käyntiin.

Yhteinen tapahtuman rakentaminen alkaa palaverista, jossa tehdään strategiset valinnat tulevaan tapahtumaan liittyen, kuten päivämäärät ja lipunmyynnin aloitus sekä mahdolliset tekniset uudistukset. Sen jälkeen järjestäjä suunnittelee tulevan ohjelmarungon alustavasti sisältöineen, jonka jälkeen hinnoittelupäätökset voidaan tehdä. Prosessi kestää tässä vaiheessa noin kaksi kolme kuukautta, ohjelma syntyy useiden asiantuntijoiden arvioinnin tuloksena tapahtumanjohtajan työstämänä ja ideoimana. Kun ohjelmarunko on valmis, puntaroidaan hinnoitteluun ja sisältöön liittyviä muutoksia. Samoihin aikoihin valitaan markkinoinnilliset suuntaviivat ja laaditaan suunnitelma. Tämä tehdään nykyään vahvasti yhdessä Lippupalvelun kanssa. Haastateltavista tapahtumanjohtaja ja Lippupalvelun myyntipäällikkö painottivat molemmat Lippupalvelun roolin vahvistumista nimenomaan markkinoinnin lisäresursseina.

Horse Show'n ja Lippupalvelun yhteinen historia on pitkä. Yhteinen matka alkoi kun tapahtuma perustettiin vuonna 1985. Gordinin mukaan historiaan mahtuu ainoastaan kaksi peräkkäistä poikkeusvuotta, jolloin lipunmyynnistä vastasi toinen taho (Gordin 2015). Lippupalvelun myyntipäällikkö painotti haastattelussa tapahtuman johtajan sinnikkyuden merkitystä siinä, että sopimus on voitu ylläpitää monista vaikeuksista huolimatta. Muun muassa tapahtumapaikkana ollut Hartwall Areena teki sopimuksen kilpailijan kanssa, silti tapahtumajohtaja onnistui neuvottelemaan Horse Show'lle poikkeusluvan käyttä Lippupalvelua omassa tapahtumassaan. Pitkä yhteinen historia ja yhdessä koetut vaikeudet ovat nivoneet yhteistyön uudelle tasolle. Molemmat painottavat nykyään Lippupalvelun roolia kumppanina, ei enää pelkästään jakelukanavana. Myyntipäällikkö kertoikin, että uuden järjestelmän myötä, vuodesta 2008 alkaen, on Lippupalvelu pystynyt tarjoamaan asiakkailleen myynnin ja jakelun lisäksi vahvasti markkinointisaamista ja asiakashallintaa. Näihin kahteen osa-alueeseen panostetaan koko ajan enemmän ja enemmän, mikä onkin erittäin tärkeää myös Horse Show'n näkökulmasta. (Kukkonen 2015.)

Kuluttajamarkkinointipäällikkö (Kapanen 2015) kertoi, että markkinoinnin panostus erityisesti sosiaalisessa mediassa on kasvanut viime aikoina ja Lippupalvelulla on kattava Some-seuraajien verkosto. Myös kohdennettujen markkinointiviestien jakaminen sosiaalisessa mediassa on mahdollista. Horse Show'n johtajan mukaan myös heillä on panostettu sosiaaliseen mediaan viime aikoina vahvasti. Tapahtumalle on jopa tehty vuonna 2015 opinnäytetyönä

oma Sosiaalisen median toimenpidekalenteri. (Gordin 2015.) Tämä kertoo siitä, että myös tapahtumajärjestäjä on ymmärtänyt sosiaalisen median merkityksen lipunmyynnin edistämisen kannalta.

Horse Show'lla on tavoitteena lipunmyynnillisesti maksavien asiakkaiden lisääminen ja lipunmyyntitulojen kasvattaminen sekä päänäytösten loppuunmyyminen (Gordin 2015). Lippupalvelulla on vahva markkinointikoneisto, joka toimii tiiviisti asiakkaan kanssa yhteistyössä ja näin ollen lisäsatsaukset tältä puolelta ovat tervetulleita järjestäjälle. Horse Show teki Gordinin mukaan myös itse täyskäännöksen markkinoinnin ja myynnin näkökulmista vuonna 2014. Tällöin he saivat tiimiinsä mukaan myynnin ja markkinoinnin tueksi asiantuntijan, jolla on vuosien kokemus kansainvälisen pankin sekä kauppaketjun markkinointijohtajan tehtävistä ja myös urheilumarkkinoinnista. Hänen tulonsa myötä Horse Show'n lipunmyyntiä on tietoisesti aikaisettu kampanjoiden avulla. Toinen iso muutos on vahva satsaus sosiaalisessa mediassa markkinointiin. Myös kampanjointiin on tuotu potkua aggressiivisemmalla otteella ja nimenomaan kohdentamalla kampanjoita eri ryhmille, niin etteivät kampanjat vähentäisi muuta myyntiä tai söisi toinen toisiaan. Horse Show'n lipuista vuonna 2014 suurin osa myytiin normaalilla hinnalla vaikka kampanjoita lisättiin. Tämä on tärkeä tieto, sillä nimenomaan tavoiteltua lisäämyyntiä voisi hankkia juuri kampanjoimalla täysin uusille kohderyhmille. Pääkohderyhmä ostaa lippunsa todennäköisesti normaalihinnalla, koska tuote on heille valmiiksi tarpeeksi kiinnostava. (Gordin 2015.)

Tapahtumajohtajan haastattelusta kävi ilmi, että Horse Show'n järjestävässä organisaatiossa ei ole aiemmin ollut markkinointiosastoa. Vuonna 2014 markkinointiin haluttiin satsata organisaatiotasolla vahvasti, sillä markkinoinnin vastuutehtäviin otettiin mukaan kaksi henkilöä erityisen asiantuntija-avun lisäksi. Lipunmyynnin ja markkinoinnin yhteistyö pienessä organisaatiossa on tiivistä. Molempia seuraa sekä johtaa tapahtuman johtaja. (Gordin 2015.)

Haastattelijan oman kokemuksen mukaan Horse Show'ssa markkinoinnin pitkäjänteisyyden tekee haastavaksi epävarmuus tulevaisuudesta. Vaikka tapahtumalla on 30-vuotinen jatkuva historia, on nykypäivän taloudellinen tilanne ajanut tapahtuman siihen pisteeseen, että jatkuvuus on ollut katkolla jo useamman vuoden. Tästä syystä markkinointia ei suunnitella esimerkiksi 1-3 vuoden syklillä vaan lähinnä kuluvan vuoden osalta. Näin ollen myynti ja markkinointi kulkevat lähes samassa syklissä, vaikkakin markkinointisuunnitelmat ja toimenpiteet aloitetaan jo kevättalvella, ennen kuin varsinainen lipunmyynti alkaa. Toisaalta Lippupalvelun panos tapahtuman markkinointipuolella on kasvanut ja kasvaa edelleen. Kuluttajamarkkinointipäällikön (Kapanen 2015) mukaan Lippupalvelulla on olemassa hyvät seurantajärjestelmät sekä laajat verkostot ja markkinointikanavat, joiden ansiosta pidemmän tähtäimen suunnittelukin on mahdollista. Näin ollen myös Horse Show'n markkinointi on mahdollista muuttua yhä tavoitteellisemmaksi ja kauaskantoisemmaksi.

Lippupalvelun myyntipäälikkö uskoo, että oikealla viestinnällä oikealle kohderyhmälle olisi mahdollista saada paljon uskollisia asiakkaita lisää. Hänen mielestään olisi tarve pitää enemmän yhteisiä ideointipalavereita siitä, mitä kaikkea voisi vielä tehdä uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi tapahtumaan. Hänellä oli vahva tunne siitä, että Horse Show on tapahtumana niin hyvä, että riittää kun ihmiset saadaan tulemaan ensimmäisen kerran. Sen jälkeen he tulevat todennäköisesti uudestaan. (Kukkonen 2015.)

Tätä väitettä tukee myös Sponsor Insightin tekemä vuotuinen yleisö Gallup, joka osoittaa, että vastanneista lähes puolet (48 %) oli käynyt tapahtumassa ainakin kolme kertaa. Sama prosenttimäärä oli vastauksissa vuosina 2013 ja 2014. Gallup lähetettiin 2411 kävijälle, joista 1310 eli 54 % vastasi. (Sponsor Insight 2014.)

Kun suunnitteluvaihe on valmis, voi tapahtuman ennakkomyynti alkaa. Lippupalvelu vastaa ennakkomyynnin toteutuksesta järjestäjän valvonnassa. Kun ennakkomyynti on käynnissä, on järjestäjän vastuulla huolehtia, että myynti sujuu suunnitelmien mukaan ja sovitut toimenpiteet tapahtuvat ajallaan. Järjestäjä vastaa katsomopaikkojen hallinnasta ja katsomokartasta, kutsuvieras- ja yhteistyökumppanilipuista sekä VIP-lipuista. Myös mahdolliset suuremmat kampanjat saatetaan hoitaa järjestäjän kautta, jolloin järjestäjä itse vastaa asiakaspalvelusta, lippujen varaamisesta ja toimittamisesta asiakkaalle sekä laskutuksesta. Koko matkan ajan järjestäjällä on vastuu oman tapahtumansa markkinoinnillisista valinnoista sekä myynninhallinnasta. Tapahtuman jälkeen analysoidaan lipunmyynnin onnistumista ja/tai epäonnistumista sekä kirjataan kehitysehdotukset seuraavalla vuodelle. (Gordin 2015.)

Gordin kuvasi Horse Show'n perusarvoiksi luotettavuus, laadukkuus ja ”Sportmanship - horsemanship - friendship” (Gordin 2015). Näiden arvojen ympärille koko tapahtuma rakennetaan ja tämän opinnäytetyön tuloksena nämä arvot tulevat näkymään entistä paremmin lipunmyynnin prosessissa sekä ovimyyntin asiakaspalveluprosessissa sekä arvojohtamisen kautta asiakaskokemuksessa. Kuten Löytänä & Kortesus (2011, 11) kuvaavat asiakaskokemuksen olevan niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa, on luontevaa tavoitella parempaa asiakaskokemusta juuri tapahtuman arvojen kautta.

Horse Show'n tavoitteena on olla luotettava ensisijaisesti tapahtuman sisällössä, asiakaspalvelussa sekä lippujen toimituksissa. Ohjelmasisällön luotettavuus sekä laadukkuus on taattu vuosikymmenien rutiinilla, mutta lipunmyynnin asiakaspalvelun ja lippujen toimituksen kanalta on järjestäjän puolelta ollut parannettavaa luotettavuudessa. Samoin laadukkuus on kärsinyt lipunmyynnin asiakaspalvelussa. Sen sijaan tapahtuma on sisällöltään laadukas, se luo yleisölleen elämyksiä sekä hyvää tunnelmaa ja on toimintavarma. (Gordin 2015.)

”Sportmanship, horsemanship ja friendship” on vapaasti suomennettuna urheilullisuus, hevos- taidot ja yhteisöllisyys. Näiden teemojen ympärille on perustellusti rakennettu Horse Show vuosikymmenten saatossa. Hevosten hyvinvoinnista huolehditaan kiinnittämällä olosuhteisiin huomioita ja urheilulliseen puoleen satsataan, jotta kansainväliset ja kansalliset laatukriteerit täyttyvät muun muassa kilpailijoiden, hevosen ja ratsastajan, sekä tuomariston kannalta. Tapahtumalla on tärkeä yhteisöllinen ja elämyksellinen merkitys, sillä se tuo yhteen vuosittain kaikki tuhannet Horse Show ystävät ympäri Suomen. Gordinin sanoja mukaillen voi nämä kolme arvoa kiteyttää hyvin yhteen lauseeseen: ”Horse Show on rehtiä Fair Play urheilua aina hevosten ehdoilla hyvässä seurassa”. Arvojen ja markkinoinnin integraatiosta esimerkkinä on Horse Show’n ja Suomen Ratsastajainliiton yhteinen lippukampanja, joka on suunnattu ratsastusseuroille ja -talleille. Kampanjan nimi on kuvaavasti Hyvässä Seurassa. (Gordin 2015.)

Horse Show on huippu-urheilutuote ja tapahtuman johtaja kertoi haastattelussaan, että Erkki Alajan kahdeksanosainen malli menestyvästä urheilutuotteesta täyttyy myös Horse Show’n osalta lähes kokonaan. Ainoastaan fanikulttuuri asusteiden ja varusteiden muodossa sekä palveluprosessi eivät hänen mukaansa täyty parhaalla mahdollisella tavalla. Tosin hän kyseenalaisti fanikulttuurin merkitystä menestyvän urheilutuotteen osatekijänä, sillä kilparatsastuksen lajiluonteeseen ei kuulu samanlainen fanikulttuuri, kuin esimerkiksi joukkueurheilulajeissa vallitsee. Toisaalta hän myönsi, että yrityksiä fanittamisen ja kannustamisen lisäämiseksi tapahtumassa on vuosien varrella tehty, mutta laihoihin menestyksiin. Hän jätti kuitenkin avoimeksi mahdollisuuden, jossa uusia ideoita tämän saralla voisi kokeilla. (Gordin 2015.)

Lipunmyynnin palveluprosessi on usein ontunut järjestäjän omassa toiminnassa ja tähän halutaan vahvasti panostaa jatkossa. Tapahtuman johtaja myönsi, että parannettavaa on erityisesti asiakaspalvelussa ja luotettavuudessa eli lippujen toimittamisessa sovitusti asiakkaille. Allekirjoittaneen kokemuksen mukaan järjestäjä vastaa tiettyjen lipputilausten vastaanottamisesta ja lippujen toimittamisesta asiakkaille. Näitä ovat esimerkiksi Hyvässä Seurassa -kampanjaliput. Kyseessä on isoin yksittäinen kampanja, jonka tuotto on merkittävä. Mukana on myös Ratsastajainliitto tärkeänä kumppanina, jonka merkitys kampanjan myynnissä on erityisesti viestinnällinen ja imagollinen. Vastaavan kampanjan toteutus on edellisinä vuosina ontunut nimenomaan asiakaspalvelun ja lippujen toimittamisen osalta. Gordin kertoi, että mikäli tähän ei saada pian parannusta, on riskinä että koko kampanja romuttuu. Se olisi suuri menetys tapahtuman imagolle ja taloudelle. (Gordin 2015.)

Neljännän haastattelun teemana oli erityisesti ennakkomyyntin toteutus ja asiakaspalvelu. Haastateltava oli kuluttajamarkkinointipäällikkö Lippupalvelusta. Hänellä on vuosien omakohmainen kokemus Horse Show’n sekä muiden erilaisten massatapahtumien ennakko- ja ovi- myyntin toteutuksesta. Hän kuvasi seikkaperäisesti järjestäjän ja lippupalvelun yhteistyötä

ennakkomyynnin rakennus- ja toteutusvaiheissa. Lisäksi hän listasi selkeitä kehitysehdotuksia asiakaspalvelun parantamiseksi. Nämä tiedot antoivat pohjan lipunmyynnin käsikirjan operatiiviselle osuudelle.

Kolmannessa haastattelussa käsiteltiin tapahtuman ovimyynnin toteutusta asiakaspalvelun näkökulmasta vapaaehtoisten työntekijöiden silmin. Haastateltava oli lippuryhmän monivuotinen ryhmänjohtaja. Hän avasi lippuryhmän toimintaa ja ryhmänjohtajan vastuutehtäviä ennen tapahtumaa ja tapahtuman aikana. Lisäksi hän esitteli suurimmat ongelmat lippuryhmän toiminnassa ja heijasti niitä asiakaspalvelun laadun tasoon. On selvää, että lippuryhmä, joka koostuu noin kuudesta vapaaehtoisesta, on kokenut jääneensä yksin ilman esimiehen tukea työssään tapahtuman aikana.

Suurimpana ongelmana ryhmänjohtaja näki puutteet sisäisessä tiedottamisessa sekä valmisteluvaiheessa. Myös Lippupalvelun Kapanen kuvasi täysin samat ongelmat ovimyynnissä kuluneen vuoden tapahtumassa. Hän oli itse silloin vielä Lippupalvelun asiakaspalvelussa ja Horse Show'n yhteyshenkilö. Hänen roolinsa oli olla paikanpäällä vastaamassa lipunmyynnin ja kulunvalvonnan teknisestä puolesta, mutta samalla hän näki läheltä kuinka vapaaehtoisille jätettiin liian suuri vastuu ongelmatilanteiden ratkomisessa. Myös ovimyynnin valmistelussa oli suuria puutteita. Näistä isoimpina molemmat mainitsivat maksupäätteiden puuttumisen myynnin alkaessa sekä vapaaehtoisia varten tehdyn ohjeistuksen puuttuminen. Vapaehtoisilla ovimyyjillä ei ollut riittävästi tietoa, miten eri tilanteissa kuuluisi toimia. Ryhmänjohtaja mainitsi, että noudettavia lippuja puuttui paljon. Ne oli todennäköisesti unohdettu tulostaa järjestelmästä ulos vaikka asiakkaat oli ohjeistettu noutamaan lippunsa lipunmyyntipisteestä. (Ryhmänjohtaja 2015.)

Kapanen puolestaan kertoi, että hänen kannaltaan isoin ongelma oli myytävien paikkojen loppuminen aika ajoin myynnin kannalta kriittisten viimeisten viikkojen ja päivien aikana. Järjestäjätaho oli tulostanut lippuja ison määrän ja oli sitten jättänyt käyttämättä ne. Tästä aiheutui tilanteita, joissa myytävät paikat loppuivat maksavilta asiakkailta. (Kapanen 2015.)

Nämä yksittäiset ongelmat kuvaavat hyvin sitä kaaosta, joka ovimyynnissä ja asiakaspalvelussa on vallinnut viimeisinä päivinä ennen tapahtumaa ja tapahtuman aikana. On selvää, että tämän suuruusluokan ongelmat lipunmyyntiprosessissa eivät voi toistua, ilman että niillä olisi suoraa vaikutusta lipunmyyntiin. Jo nyt uskotaan, että näiden teknisten ongelmien takia, järjestäjä menetti jonkin verran lipunmyyntituloja kuluneen vuoden tapahtumassa. Tästä syystä lipunmyyntiprosessin kuvaaminen ja koostaminen käsikirjaksi oli perusteltua sekä toivottua.

Haastattelujen tuloksena syntyi lipunmyynnin käsikirja ja sen myötä muutamia selkeitä toimenpide-ehdotuksia järjestäjälle lipunmyynnin hallinnan ja asiakaspalvelun laadun parantamiseksi. Toimenpide-ehdotukset on listattu alla.

1. Prosessikuvaus ja vuosikello olisi hyvä laittaa vuoden alussa toimiston seinälle
2. Lipunmyyntiprosessin käsikirja annetaan luettavaksi kaikille, jotka ovat tapahtuman lipunmyynnin ja markkinoinnin kanssa tekemisissä
3. Asiakaspalvelun kehittämiseksi ovimyyntillä on oltava oma esimies, joka hankkii tarvittavat välineet, materiaalit ja tekniset laitteet valmiiksi ennen kuin tapahtuma alkaa. Hän vastaa myös tarvittavan koulutuksen järjestämisestä vapaaehtoisille.
4. Esimiehellä on tärkeä rooli sisäisessä ja ulkoisessa tiedotuksessa ennen tapahtumaa ja tapahtuman aikana. Vapaaehtoisten on tiedettävä mitä tapahtuu ja miten toimitaan eri tilanteissa. Myös asiakkaan on saatava lipunmyyntiryhmältä oikeaa ja ajan tasalla olevaa tietoa. Tähän ratkaisuksi ehdotetaan vapaaehtoisille suunnattua infopakettia, joka jaetaan toimihenkilöiden kick off -tilaisuudessa syys-lokakuun vaihteessa. Tapahtuman aikana esimiehen rooli on toimia tiedotuskanavana johtoryhmän ja lippuryhmän välillä.
5. Lanseerataan Horse Show'n arvojen mukainen palveluslogan lipunmyyntiin kick off -tilaisuudessa **"Ratkaisemme asiakkaan kanssa hänen ongelmansa luotettavasti, laadukkaasti, asiantuntevasti ja ystävällisesti"**
6. Ehdotus asiakkuuden hallinnan parantamiseksi Horse Show'ssa.
 - Myyjien sitouttaminen
 - kanta-asiakasjärjestelmä
 - keväällä ostaneiden kontaktoiminen ja palkitseminen
 - fanituotteen lanseeraus
 - FAQ - tietopakettin nostaminen ja jakelu.

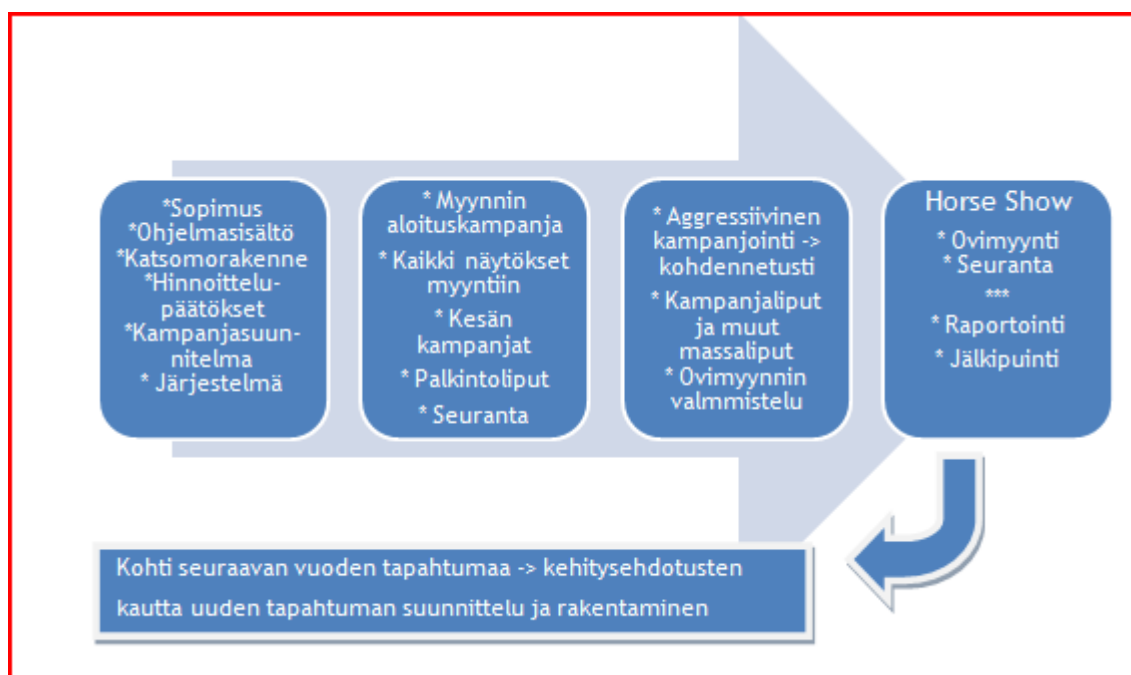
4.3 Lipunmyynnin prosessikuvaus

Työn lopullinen tuotos eli lipunmyyntiprosessin käsikirja avaa lukijalleen mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti Helsinki Horse Show'n lipunmyynnin prosessin. Tässä työssä on aiemmin tarkasteltu myynnin prosessia asiakkuuksien hallinnan, asiakaskokemuksen, asiakaspalvelun ja näiden johtamisen sekä kuluttajan ostokäyttäytymisen näkökulmista. Prosessikuvauksessa ne ovat saaneet oman roolinsa tapahtuman lipunmyyntiprosessin suunnitteluvaiheessa, kun niitä tarkastellaan markkinoinnin ja myynninedistämisen näkökulmista. Myyntiprosessin tekninen osuus on kuvattu suunnittelu- ja toteutusvaiheessa järjestäjän yhdessä kumppanin kanssa tekemien toimenpiteiden kautta. Prosessikuvauksessa lipunmyyntiä lähestytään suunnitteluvaiheessa strategisella tasolla ja toteutusvaiheessa operatiivisella tasolla. Tekninen osuus sisältää ovimyyntin muistilistan ja valmiit lomakepohjat lipunmyynnin vastuu-

henkilöiden työn tueksi. Alla on lipunmyynnin prosessikuvauksen sisällysluettelo sekä kuva prosessista.

- 1 Tausta
 - 2 Lipunmyynti Helsinki International Porsche Horse Show'ssa
 - 2.1 Prosessikuvaus ja vuosikello
 - 2.2 Asiakkuuden hallinta lipunmyynnin edistämisen keinona
 - 2.3 Luotettavasti, laadukkaasti, asiantuntevasti ja ystävällisesti
 - 2.4 Myynnin seuranta ja raportointi
 - 3 Lipunmyynnin valmistelu ja ennakkomyynti
 - 4 Ovimyyni
 - 4.1 Valmistelu
 - 4.2 Asiakaspalvelu
 - 4.3 Tarkistuslista ovimyyniä varten
 - 5 Toimenpide-ehdotukset
- Liitteet: tilityslomake, noudettujen lippujen kuittauslomake, lipputulostusten tallennus-
taulukko

Lipunmyynnin kirjallinen prosessikuvaus syntyi teemahaastatteluista kerätyn aineiston perusteella. Strateginen taso ja operatiivinen taso kulkevat käsi kädessä ja toiminnot ovat tiiviisti yhteydessä keskenään. Prosessi on kuvattu alla olevassa kuviossa.



Kuvio 3 Lipunmyynnin prosessikuvaus (Lipunmyynnin käsikirja 2015)

Lipunmyynnin käsikirja tuotettiin järjestäjän työvälineeksi lipunmyynnin hallintaa varten. Se annettiin nähtäväksi myös Lippupalvelulle. Sitä ei kuitenkaan liitetty osaksi tätä opinnäytetyöraporttia. Halutessaan sen voi pyytää nähtäväksi opinnäytetyön tekijältä tai tapahtuman johtajalta.

4.4 Työn arviointi

Opinnäytteen tuloksena syntyi Helsinki Horse Show’lle lipunmyynnin prosessikuvaus ja vuosikello. Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2015 aiheen rajausta pohtimalla ja teoriaan tutustumalla. Aiheesta keskusteltiin toimeksiantajan kanssa useaan otteeseen ja lopulta päädyttiin työstämään lipunmyynnin prosessikuvaus asiakaspalvelun laadun parantamiseksi ja myynnin kokonaishallinnan tueksi. Haastattelut tehtiin kesän 2015 aikana ja työ kirjoitettiin loppuun alkusyksystä.

Aineistonkeruumenetelmiksi valittiin teemahaastattelut ja haastateltaviksi kohdeorganisaatioiden (tapahtuman järjestäjä ja Lippupalvelu) lipunmyynnistä vastaavat henkilöt. Haastattelut suoritettiin kahdessa osassa. Ensin haastateltiin lipunmyynnin strategisen tason henkilöitä eli tapahtuman johtajaa ja kumppanin myyntipäällikköä. Heiltä saatiin relevanttia tietoa lipunmyynnin suunnittelusta ja markkinoinnista sekä CRM:n roolista lipunmyynnissä. Lisäksi näissä haastatteluissa sivuttiin yritysten yhteistä matkaa kohti kumppanuutta. Jälkimmäisessä osassa haastateltiin lippuryhmän ryhmänjohtajaa ja Lippupalvelun kuluttajamarkkinointipäällikköä asiakaspalvelun laadusta ja kehittämisestä niin ennakkomyynnissä kuin ovimyynnissä. Lisäksi käytiin läpi lipunmyynnin operatiiviseen valmisteluun liittyvä vuosikello toimenpiteiden.

Haastatteluiden vastaukset purettiin ja tallennettiin yksitellen, mutta analysointi tapahtui pareittain taulukkoon jaoteltuna erilliseen Excel-tilukseen. Prosessikuvauksen laatiminen oli luontevaa, koska haastattelijan omakohtaiset kokemukset tukivat haastateltavien vastauksia ja näin saatiin luotua luotettava prosessikuvaus. Ainoastaan CRM:n rooli oli kaikessa laajuudessaan uutta tietoa samoin kuin ovimyynnissä esiintyneiden ongelmien laajuus. Näiden aiheiden syvempään pohdintaan ei ollut ajallisesti ja aiheen rajauksen puitteissa mahdollista paneutua yhtäläisellä intensiteetillä. Siksi CRM jäi pienemmälle huomiolle, vaatien kokonaan oman kehitysprosessin maksimaalisen hyödyn saavuttamiseksi. Aiheen rajaus tuki paremmin ovimyynnin ongelmien ratkomista ja niihin saatiin hyvin luotua parannusehdotuksia. Keskeisin ongelma oli esimiehen puuttuminen ja puutteet sisäisessä tiedonkulussa ja valmistelussa. Näihin kaikkiin saatiin ratkaisumallit aikaiseksi.

Tämän opinnäytteen tavoitteena oli laatia Horse Show’lle lipunmyynnin prosessikuvaus, joka kattaisi sekä lipunmyynnin suunnittelun että toteutuksen eri vaiheet. Opinnäytetyön osatavoitteina oli laatia prosessikuvauksen pohjalta vuosikello sekä Horse Show’n ovilipunmyyntiä varten muistilista vapaaehtoisen ryhmänjohtajan ja lipunmyyntikoordinaattorin työn tueksi. Sekä päätavoite että osatavoitteet saavutettiin opinnäytetyön tuloksena.

Työllä oli kaksijakoinen tarkoitus. Toisaalta oli tarkoitus parantaa lipunmyynnin asiakaspalvelua koostamalla yksiin kansiin lipunmyynnin vastuualueet. Erityisesti tapahtuman ovimyynsiä varten haluttiin koota perehdytyslista sekä lipunmyynnin vastuuhenkilölle valmisteluvaiheeseen että lippuryhmän ryhmänjohtajalle työskentelyn tueksi. Haastatteluista saatujen tietojen perusteella koottiin ovimyynsiin oma ohjeistus, joka löytyy lipunmyynnin käsikirjasta. Lisäksi tämän opinnäytetyön tuloksena Horse Show’n lipunmyyntiryhmälle lanseerataan uusi slogan palvelun laadun varmistamiseksi. Palveluslogan on ”Ratkaisemme asiakkaan kanssa hänen ongelmansa luotettavasti, laadukkaasti, asiantuntevasti ja ystävällisesti.” Slogan perustuu Horse Show’n arvoihin, jotka tapahtumajohtaja Gordin kuvasi haastattelussa (Gordin 2015).

Työn tarkoituksena oli asiakaspalveluprosessin kehittämisen lisäksi asiakkuuden hallinnan keinojen ideointi myynninedistämiseksi ja asiakassuhteiden syventämiseksi. Tämä osuus ei saanut kuitenkaan työssään arvoistaan painoarvoa. Prosessin aikana huomattiin, että asiakkuuden hallinta eli CRM (Customer Relationship Management) on aiheena niin laaja, että sitä oli hankala käsitellä vain pintapuolisesti osana lipunmyynnin kokonaishallintaa. Lippupalvelun edustajien haastattelujen myötä syntyikin uusia tutkimusideoita, joihin CRM vahvasti liittyi.

Toimeksiantaja arvioi työn merkityksen korkealle lipunmyynnin hallinnan kehittämiseksi. On tärkeää, että lipunmyynnin prosessi on kirjoitettu auki sekä prosessikuvaukseksi että vuosikellona, jolloin se on helposti sekä uusien että vanhojen työntekijöiden saatavissa. Toimenpideehdotukset on listattu selkeästi, joten niihin on helppo tarttua lipunmyynnin suunnittelun alkaessa.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tarve työlle syntyi kun järjestäjän oma asiakaspalveluprosessi ontui lipunmyynnin jakelussa niin ennakkomyyntin osalta kuin ovimyynnissäkin. Tähän haluttiin parannusta, jotta asiakaspalvelun laatu saataisiin Horse Show’n arvojen mukaiselle tasolle. Työn tuloksena syntyi prosessikuvaus, joka auttaa uutta työntekijää, esimerkiksi lipunmyynnin vastuutehtävissä, hahmottamaan lipunmyynnin prosessin kokonaiskuvaa ja omia vastuualueita. Lisäksi tuotettiin vapaaehtoiselle lippuryhmän ryhmänjohtajalle tarkistuslista omista vastuualueista sekä liitteeksi kaivatut tilityslomake, lippujen kuittauslomake ja tulostusten tallennustaulukko. Nämä kaikki helpottavat ovimyynnin hallintaa sekä ovimyyjien omaa työtä niin myyntivaiheessa kuin jälkiselvittelyidenkin osalta.

Idea lipunmyynnin käsikirjasta jatkojalostui työn edetessä ja ehdotuksena asiakaspalvelun parantamiseksi, järjestäjän kannattaisi jatkossa rakentaa ovimyyjille oma infopaketti, johon sisällytetään kaikkien vastuuhenkilöiden yhteystiedot, ohjeistukset maksupäätteiden ja li-

punmyyntijärjestelmän käytöstä, ohjelmasisällöt, kampanjataulukko, Usein kysytyt kysymykset - vihkonen sekä tämän työn liitteinä olevat lomakkeet. Tämä infopaketti annettaisiin jokaiselle ryhmäläiselle, myös ryhmänjohtajalle lokakuun alussa pidettävässä toimihenkilötapauksissa. Näin ryhmäläiset pääsisivät tutustumaan rauhassa etukäteen materiaaleihin ennen kuin he saapuvat työvuoroihinsa tapahtumaan. Tällä tavoin olisi mahdollista keventää vapaaehtoisten taakkaa, antamalla heille informaatiota mahdollisimman paljon etukäteen.

Jatkotutkimusideoita syntyi työn tarkoitusta avaamalla. Alkuperäisenä tarkoituksena oli asiakaspalveluprosessin kehittämisen lisäksi antaa eväitä tapahtuman johdolle asiakkuuden hallinnassa myynninedistämisen ja asiakassuhteiden syventämisen näkökulmista. Näiden aiheiden tiimoilta voisi jatkossa kerätä ja analysoida entistä tarkemmin Horse Show'n asiakasprofiileja ja tehdä vertailuja esimerkiksi muiden Etelä-Suomen urheilutapahtumien tai teatterien asiakasprofiilien kesken. Tällä tavalla voisi selvittää löytyisikö tätä kautta uusia potentiaalisia asiakasryhmiä, joille voisi kohdentaa täsmämarkkinointina houkuttelevia tarjouksia tapahtuman pääsylipuista. Urheiluväkeä voisi kutsua katsomaan maailmancup osakilpailua ja kulttuuriväelle voisi markkinoida viihdepainotteisempia näytöksiä. Toinen keino uusasiakashankintaan voisi olla Horse Show kävijätietojen analysoiminen esimerkiksi viimeisten 5-8 vuoden ajalta ja seuloa sieltä ne henkilöt, jotka eivät ole parina viime vuonna osallistuneet tapahtumaan. Näille voisi kohdentaa suoramarkkinointia ja kutsua heidät tulemaan jälleen tapahtumaan. Toisaalta asiakassuhteen syventämisen kannalta, samasta listasta voisi poimia ne henkilöt, jotka ovat olleet asiakkaina esimerkiksi viimeiset viisi vuotta ja palkita heidät asiakasuskollisuudesta esimerkiksi kutsumalla tapahtuman aikana järjestettävään kiitostilaisuuteen Jäähallilla.

Eräs kiinnostava seikka nousi esiin erityisesti Gordinin ja Kukkosen haastatteluista. Vuosien saatossa on asiakkaiden keskuudessa syntynyt mielikuva Horse Show'n kalleudesta. Pääsylippuja moititaan lähes poikkeuksetta liian kalliiksi. Tosiasia on, että lippujen hinnat ovat kansanvälisten tapahtumien tasoon verrattuna keskitasoa, ja kampanjoiden myötä lippuja saa erittäin edullisesti. Suomessa on Gordinin mukaan vielä reilut 100.000 ratastauksen harrastajaa, jotka eivät syystä tai toisesta käy tapahtumassa. Yksi syy on varmuudella mielikuva kalliista lipuista. Tapahtuman lipunmyynnin edistämisen kannalta olisi hyödyllistä tutkia pitääkö tämä oletus ihmisten mielikuvista paikkansa ja jos kyllä, miten sitä voisi muuttaa. Tapahtuman pelastamiseksi ja lipunmyynnin kasvun räjähtämiseksi tarvittaisiin muutos ihmisten mielikuvissa. Tähän taas tarvittaisiin ratsastavan Suomen kansanliike, jonka viestinä voisi olla edullisesti Horse Show'hun.

Jatkotutkimusehdotuksina esiin nousi kolme pääteemaa. Ensimmäisenä teemana olisi asiakasprofiilien analysointi ja suunnitelma ristiinmarkkinoinnin toimenpiteistä. Toisena aiheena olisi etsiä vanhoja asiakkaita, jotka ovat syystä tai toisesta jääneet viime vuosina pois sekä toisaal-

ta myös pitkäaikaiset asiakkaat, jotka käyvät edelleen. Heille voisi laatia kohdennetusti omat markkinointisuunnitelmat ja selvittää kuinka paljon lisämyyntiä tätä kautta onnistuttaisiin saamaan. Kolmantena teemana olisi mielipidetutkimus siitä, miten pinttynyt mielikuva Horse Show'n kalleudesta muutettaisiin. Miten ratsastava Suomi saataisiin kansanliikkeellä Horse Show'hun?

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Alaja, E. 2000. Arpapelä? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Grönroos, C. 2001. Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach. Second edition. England: John Wiley & Sons.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja Kirjoita. 18.painos. Porvoo: Bookwell.

Jackson, N. 2013. Promoting and Marketing Events. Oxon: Routledge.

Kortesuo, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2.painos. Helsinki: Talentum.

Lippupalvelun markkinointiratkaisut 2015. Saatu Lippupalvelusta 10.6.2015.

Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki: johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki: Talentum.

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua. Miten onnistut asiakaspalvelussa? Juva: WSOY.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia. Väylä asiakasmieliseen markkinointiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Sponsor Insight Oy. 2014. Helsinki Horse Show yleisö Gallup.

Julkaisemattomat lähteet

Gordin, T. 2015. Tapahtuman johtajan haastattelu 9.6.2015 (taustakysymyksiä 23.3., täydennyskysymykset 1.7. & 16.7.).

Kapanen, J. 2015. Lippupalvelun kuluttajamarkkinointipäällikön haastattelu 4.8.2015.

Kukkonen, B. 2015. Lippupalvelun myyntipäällikön haastattelu 10.6.2015.

Ryhmänjohtaja 2015. Lippuryhmän ryhmänjohtajan haastattelu 23.6.2015.

Sähköiset lähteet

Helsinki International Porsche Horse Show. FAQ 2015. 2015. Viitattu 16.7.2015.

<http://helsinkihorseshow.fi/tapahtumainfo-FAQ.php>

Lippupalvelu. Tietoa Lippupalvelusta. 2015. Viitattu 5.5.2015.

<http://www.lippupalvelu.fi/help/aboutus.fi-fi.html?l=fi-fi>

Lippupalvelu. Sell with us. 2015. Viitattu 5.5.2015.

<http://www.lippupalvelu.fi/help/sellwithus.fi-fi.html?l=fi-fi>

Suomen Ratsastajainliitto. 2015. Viitattu 16.7.2015.

<http://www.ratsastus.fi/tilastotietoa>

Kuviot

Kuvio 1 Kilpailukykyisen urheilutuotteen elementit (Alaja 200, 75-76).....	12
Kuvio 2 Työn teoreettinen viitekehys	19
Kuvio 3 Lipunmyynnin prosessikuvaus (Lipunmyynnin käsikirja 2015)	31

Liitteet

Liite 1 Haastattelulomake 1.....	40
Liite 2 Haastattelulomake 2.....	41
Liite 3 Haastattelulomake 3.....	42
Liite 4 Haastattelulomake 4.....	43
Liite 5 Horse Show'n lipunmyynnin vuosikello	44

Liite 1 Haastattelulomake 1

tiistai, 9. kesäkuuta 2015

Tapahtumajohtaja Tom Gordin

Oma tausta ja kokemus

Horse Show´n asema Suomessa ja kansainvälisesti

Kuvaa organisaatorakenne

Markkinointi ja myynti organisaatiossa

Horse Show´n lipunmyyntiä historiasta tähän päivään

Kumppanina Lippupalvelu

Miten on toteutettu ensimmäisinä vuosina, myöhemmin -> nyt

Lipunmyynnin vastuutehtävät ja miten ne ovat muuttuneet

Lipunmyynnin haasteet (nyt ja ennen)

Lipunmyynnin merkitys (nyt ja ennen)

Lipunmyyntiprosessi järjestäjän näkökulmasta (vuosikello)

Tuotteistaminen, kilpailukykyinen urheilutuote (Horse Show)

- kilpailu
- tähtiurheilijat
- pääsylippu
- organisaatio
- olosuhteet
- asusteet/varusteet - fanikulttuuri
- palveluhenkilökunta ja - prosessi
- imago

Hinnoittelu

- mitkä asiat vaikuttavat hinnan/hintojen muodostumiseen
- mikä merkitys hinnalla on Horse Show´lle (arvo, kilpailutekijä, kannattavuustekijä, tuotteen asemointi - kohderyhmät)
- mikä tekee hinnoittelusta helppoa/haastavaa
- imagolliset tekijät
- benchmarkkaus ja hintaherkkyys
- front loading

Asiakkuuksien hallinta

Markkinoinnin suunnittelu

Raportointi ja seuranta

Liite 2 Haastattelulomake 2

keskiviikko, 10. kesäkuuta 2015

Lippupalvelun myyntipäällikkö Birgitta Kukkonen

Oma tausta ja kokemus

Lippupalvelu

Mitä tekee (jakelukanava, markkinoija, muita toiminnan muotoja?)

Asiakkaat (millaisia eri tapahtumia)

Kilpailijat ja asema suhteessa kilpailijoihin

Tunnuslukuja

- perustettu
- työntekijöitä (suomessa/maailmalla)
- paljonko asiakkaita
- vaihtuvuus vuositason
- suhde kerta-asiakkaat vs. kumppanit ”syvät asiakassuhteet”

Kumppanina Helsinki Horse Show

Historiaa

Yhteistyö / kumppanuus ”jakelukanavasta kumppaniksi”

- onko luonne muuttunut
- miten tähän on tultu

Horse Show tapahtumana

- haasteet
- mahdollisuudet
- merkitys Lippupalvelulle

Myyntiprosessi johdon näkökulmasta (vuosikello)

- muista ovimyynti
- reklamaatioiden käsittelyprosessi

Asiakkuuksien hallinta (customer relationship management)

Miten asiakkuuksien hallinta näkyy Lippupalvelussa

- omat asiakkaat
- asiakkaiden asiakkaat

Muutokset ostokäyttäytymisessä

- miten kuluttajan ostokäyttäytyminen on muuttunut

Ostokanavien muuttuminen

- Mobiililipun ja sähköpostilipun merkitys

Markkinoinnin haasteet ja mahdollisuudet

Markkinoinnin siirtyminen enemmän sähköisiin kanaviin

- miten vaikuttaa asiakkaisiin (haasteet/hyödyt)
- erottautuminen on tärkeää, mutta miten voisi erottautua?

Liite 3 Haastattelulomake 3

tiistai, 23. kesäkuuta 2015

Lippuryhmän johtaja

Oma tausta ja kokemus

Ryhmän koko ja dynamiikka

Valmisteluvaihe

Asiakaspalvelun huomioiminen

- tiedot näytöksistä
- rahastuksesta
- hinnoista
- kyltitys
- ohjeet maksupäätteeseen ja Microflexiin
- koulutus Microflexin käytöstä
- esteettisyys, viihtyvyys

Toistuvat puutteet/virheet

- mitä voidaan tehdä vielä paremmin

Ovimyynnin toteutus

Asiakaspalvelun laatu/onnistuminen

Toistuvat puutteet/virheet

- mitä voidaan tehdä vieläkin paremmin

Millaisena asiakkaamme kokevat asiakaspalvelumme

- risut ja ruusut

Yrityksemme arvot

1 Luotettava

(asiakaspalvelussa, toimituksissa, sisällössä)

2 Laadukas

(sisällöt, elämykset, toimintavarma, tunnelma, asiakaspalvelu)

3 "Sportmanship - Horsemanship - Friendship"

(rehtiä Fair Play urheilua, aina hevosten ehdoilla, Hyvässä Seurassa)

Arvojemme mukainen asiakaspalvelu

- millaisena haluamme asiakkaidemme näkevän meidät?
- keitä ovat asiakkaamme
- asiakaspalvelutilanne
- asiakaspalveluympäristömme
- miten toimimme yhdessä

Liite 4 Haastattelulomake 4

tiistai, 4. elokuuta 2015

Lippupalvelun kuluttajamarkkinointipäällikkö Jaana Kapanen

Oma tausta ja kokemus

Kumppanina Helsinki Horse Show

Markkinoinnin näkökulmasta

- CRM
- uudet ideat
- mahdollisuudet ja haasteet
- erottautuminen on tärkeää, mutta miten voisi erottautua?

Asiakaspalvelun näkökulmasta

- onko luonne muuttunut
- miten tähän on tultu
- haasteet
- mahdollisuudet
- merkitys Lippupalvelulle

Myyntiprosessi asiakaspalvelun näkökulmasta (vuosikello)

Ennakkomyynti ja asiakaspalvelu -> miten huomioidaan, voidaanko parantaa

Ovimyynti

- miten erityispiirteitä vs. muiden tapahtumien ovimyynnit
- kehityskohdat, missä onnistuttu?
- valmistautuminen
- asiakaspalvelu

Reklamaatioiden käsittelyprosessi

Liite 5 Horse Show'n lipunmyynnin vuosikello



Kuva 1 Lipunmyyntiprosessin vuosikello

Vuosikellon toimintasuunnitelma vastuujakoineen on listattuna alla. Lyhenteiden selvennykset ovat HIHS=Helsinki International Horse Show, TG=Tom Gordin tapahtuman johtaja (HIHS), LK=Lipunmyynnin koordinaattori (HIHS), M=Markkinointivastaava (HIHS), RJ=Lipuryhmän ryhmänjohtaja, LP=Lippupalvelu, BK=Birgitta Kukkonen Myyntipäällikkö (LP), JK=Jaana Kapanen Kuluttajamarkkinointipäällikkö (LP), TK=Tapahtumakoordinaattori (LP).

Suunnittelu vaihe

Tammi-maaliskuu	Sopimus	TG/BK
	Ohjelma	TG
	Hinnoittelu	TG
	Katsomo	TG/LK/TK
	Järjestelmä	TK/LK
	Markkinointisuunnitelma	TG/M/BK/JK
	Myynnin aloitussuunnitelma	TG/LK/TK
	Organisaatio	TG/BK

Käynnistysvaihe

Huhti-heinäkuu	Myynnin aloituskampanja	M/LK/JK/TK
	Muun myynnin aloitus	M/LK/JK/TK
	Kesän kampanjat	M /LK/TK

	Myynnin seuranta	TG/LK
<u>Seuranta ja toimenpiteet</u>		
Elo-lokakuu	Isot lipputulostukset (kampanjat, sopimusliput)	LK
	Nopeat kampanjat	M/TG/LK/TK
	Muut markkinointitoimenpiteet	M/JK
	Ovimyynnin valmistelu	LK/BK/TK/RJ
	Ovimyynnin toteutus	LK/RJ/(TK)
	Myynnin seuranta ja reagointi	LK/TG/M/TK
<u>Yhteenveto</u>		
Marras-joulukuu	Raportointi	LK/TG/TK
	Tillitykset	BK/TG
	Palautteet ja kehitysehdotukset	LK/TK/TG/BK
	Loppupalaveri	Kaikki
	Katse kohti seuraava tapahtumaa	TG/BK